

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Motivace zaměstnanců v podniku

Motivation of Employees in the Company

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Řízení a ekonomika průmyslového podniku

VEDOUCÍ PRÁCE

PhDr. Lenka Mynaříková, Ph.D.

GECOVA

NADEŽDA

2018

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: Gecova Jméno: Nadežda Osobní číslo: 460838
Fakulta/ústav: Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)
Zadávací katedra/ústav: Oddělení pedagogických a psychologických studií
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Rízení a ekonomika průmyslového podniku

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

Motivace zaměstnanců v podniku

Název bakalářské práce anglicky:

Motivation of Employees in the Company

Pokyny pro vypracování:

Cílem je průzkum metod motivace zaměstnanců ve vybrané společnosti.

Přínosem práce je zhodnocení motivace zaměstnanců ve velké mezinárodní společnosti, na základě kterého bude vytvořený případný návrh k zefektivnění motivačních nástrojů.

1. Úvod; 2. Teoretická část - rozbor motivačních metod a vymezení pojmů; 3. Praktická část - cíl práce, výzkumné otázky, analýza současného stavu, popis metodiky průzkumu a realizace, vyhodnocení výzkumných otázek, návrh případného vylepšení a analýza efektivnosti opatření; 4. Závěr

Seznam doporučené literatury:

URBAN, Jan. Motivace a odměňování pracovníků. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.

PLAMÍNEK, Jiří. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada, 2015. 978-80-247-5515

NELSON, Bob. 1001 způsob jak motivovat zaměstnance. Praha: Pragma, 2009. ISBN 978-80-7205-776-4.

RYCHTAŘIKOVÁ, Yveta. Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2100-2.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

PhDr. Lenka Mynaříková, Ph.D., oddělení pedagogických a psychologických studií


Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: 5. 12. 2017

Termín odevzdání bakalářské práce: 5. 5. 2018

Platnost zadání bakalářské práce: 31. 8. 2019


Podpis vedoucí(ho) práce

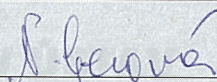

Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry


Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

21-03-2018

Datum převzetí zadání


Podpis studenta(ky)

GECOVA, Nadežda. *Motivace zaměstnanců v podniku*. Praha: ČVUT 2018. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v přiloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod vystupovat proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 29. 04. 2018

Podpis:

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí bakalářské práce PhDr. Lence Mynaříkové Ph.D. za její ochotu pro vedení práce, za její rady, rychlou komunikaci a trpělivost.

Též bych moc chtěla poděkovat své rodině za podporu a pomoc s gramatikou během psaní mé práce.

Děkuji také vybranému podniku za poskytnuté informace do praktické části bakalářské práce. Bohužel si firma nepřála zveřejnit svou identitu.

Abstrakt

Tato bakalářská práce je zaměřena na motivaci zaměstnanců ve vybraném podniku.

V teoretické části jsou interpretované základní pojmy dané problematiky, dále je rozebrána pracovní motivace a motivační metody. Praktická část se zabývá cílem práce, výzkumnými otázkami, analýzou současného stavu motivace v daném podniku, popisem metodiky průzkumu za pomoci dotazníkového šetření a vyhodnocením výzkumných otázek. Na závěr praktické části je popsán návrh případného zvýšení motivace na pracovišti a analýza efektivnosti opatření.

Klíčová slova

motivace zaměstnanců, pracovní motivace, motivace, motivační nástroje, teorie motivace, motivační podněty

Abstract

This bachelor thesis is focused on the motivation of employees in a selected company. In the theoretical part, the basic concepts of the given issue are interpreted, as well as the practical motivation and motivational methods. The practical part deals with the aim of the thesis, research questions, analysis of the current state of motivation in the given company, description of survey methodology using questionnaire survey and evaluation of research questions. At the end of the practical part the proposal for increasing the motivation at the workplace is described and analysing the effectiveness of the measure.

Key words

employee motivation, work motivation, motivation, motivational tools, theories of motivation, motivational impulses

Obsah

Úvod.....	5
1 MOTIVACE	8
1.1 Vymezení pojmu „motivace“	8
1.2 Herzbergova a Maslowa teorie motivace.....	9
1.2.1 Vnitřní a vnější motivace	11
1.3 Druhy motivačních nástrojů.....	12
1.3.1 Finanční motivační nástroje	12
1.3.2 Nefinanční motivační nástroje.....	14
1.3.3 Implikace motivačních nástrojů pro manažery.....	18
1.4 PERMA Model	21
2 VÝKONNOST ZAMĚSTNANCŮ.....	23
2.1 Výkonnost zaměstnanců v organizacích.....	23
2.2 Měření pracovního výkonu.....	25
2.2.1 Možnosti objektivního hodnocení pracovní výkonnost	25
2.3 Vztah mezi motivací zaměstnanců a pracovním výkonem	26
3 MOTIVACE V ODDĚLENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	30
3.1 Cíl práce a výzkumné otázky	30
3.2 Popis metodiky průzkumu a realizace	30
3.3 Popis společnosti XY	31
3.4 Vyhodnocení výsledků dotazníku.....	31
3.4.1 Odpovědi na otázky zabývající se osobností respondenta.....	31
3.4.2 Odpovědi na otázky zabývající se mezilidskými vztahy na pracovišti	34
3.4.3 Odpovědi na otázky zabývající se osobní motivací jedince	38
3.4.4 Odpovědi na otázky zabývající se motivačními faktory	40
3.5 Vyhodnocení výzkumných otázek	44
3.6 Návrh případného vylepšení motivace, analýza efektivnosti opatření	46
Závěr	49
Seznam použité literatury	51
Seznam obrázků	54
Seznam grafů.....	55

Seznam tabulek.....	55
---------------------	----

Úvod

Manažeři v jakémkoliv podniku jsou primárně odpovědní za zajištění úkolů podřízeným a za správné provedení práce. Aby byl dosažen tento cíl, musí zajistit, aby firma měla kompetentní personální oddělení pro nábor nejlepších kandidátů, kteří jsou schopni vykonávat práci kvalitně a efektivně. Aby společnost optimalizovala pracovní výkon svých zaměstnanců, je třeba, aby byli dostatečně motivováni.

Cílem této práce je prozkoumat metody motivace zaměstnanců, zhodnotit jak jsou pracovníci v mezinárodní společnosti motivováni a případně najít způsob vylepšení. V teoretické části je popsán rozbor motivačních metod a vymezení základních pojmů. Praktická část práce dotazníkově zkoumá faktory ovlivňující motivaci ve vybrané firmě. Následuje detailní popis výzkumných otázek, analýza současného stavu na pracovišti, popis metodiky průzkumu a realizace, následné vyhodnocení výsledků a návrh případného vylepšení motivace včetně analýzy efektivnosti opatření.

Smyslem tvorby této práce je, že motivace je v teorii a praxi obsáhlým tématem vyskytujícím se v různých disciplínách. Ačkoli existuje řada vědeckých výzkumů o motivaci, tak toto téma zatím nebylo zcela pochopeno, a proto je i často motivace špatně aplikována v praxi. Pro pochopení, jak je motivace důležitá k optimalizaci pracovního výkonu, je nezbytné rozumět lidským potřebám. K tomu je zapotřebí vybrat vhodné motivační nástroje aplikované efektivním managementem a leadershipem pro dosažení zvýšení motivace zaměstnanců a k tomu i dosažení cílů v podniku.

Kromě motivace existuje řada dalších důležitých faktorů ovlivňujících každého jednotlivce, jako například všechny poskytované zdroje pro zaměstnance, které mu ulehčují práci či ho popuzují ke zvýšení její efektivnosti. Tudiž, úspěšný pracovní výkon může být dosažen řadou různých motivů. Například, dva lidé s podobnou pracovní pozicí jsou úspěšní z různých důvodů. Jeden je prodejce a je motivovaný díky poskytovanému bonusu získanému z úspěšného prodeje. Na druhou stranu jiný prodejce je více zaměřený na dosažení cílů při prodeji. Pro některé lidi hraje velkou roli finanční odměna, pro jiné je důležité dokázat sobě a ostatním kolem svoji cílevědomost, ctížádostivost a díky své soutěživosti jsou úspěšní ve své kariéře. Zde jsou na scéně materialismus a individuální potřeby osob, které musí každý manažer brát v úvahu a podle toho aplikovat vhodný motivační nástroj. K tomu je potřeba udělat si čas a prostor poznat svoje podřízené lépe a zjistit jejich potřeby, priority, osobní cíle a sny.

Vztah mezi motivací zaměstnanců a jejich pracovním výkonem byl předmětem výzkumu už v minulosti (Vroom, 1964). Avšak tento vztah bohužel nebyl zkoumán statisticky. Nicméně bylo dokázáno, že mezi těmito faktory je úzké propojení a navzájem se ovlivňují. V této práci je tento vztah více rozebrán.

Diverzita na pracovišti tvoří značný rozsah problémů, se kterými se manažeři setkávají denně, a musí najít řešení vyhovující pro zaměstnance a firmu. Velké rozdíly mezi pracovníky v každém

podniku znamenají, že nelze definovat jedno řešení daného problému a aplikovat ho v každé firmě nebo dokonce nelze říct, že bude fungovat i ve stejném týmu, protože každý člen má jiné potřeby a jiný pohled na věci. To, co motivuje jednoho zaměstnance k výkonu, možná bude demotivující pro jiného, tudíž najít řešení problémů v každé situaci je obrovská výzva pro manažery. V bakalářské práci bude zmínka také o management výkonu a systému odměňování s cílem motivovat zaměstnance na pracovišti.

TEORETICKÁ ČÁST

1 MOTIVACE

Existuje hodně faktorů, jako například prostředí, lidské či materiální zdroje, které ovlivňují úspěšnost firmy. Ačkoliv lidským zdrojům je přisuzován největší vliv na výkon organizace, stojí za to podívat se hlouběji do této problematiky. Debata je o tom, že každá firma potřebuje namotivovat zaměstnance tak, aby dosáhla svého cíle a naplnila předmět podnikání. V této kapitole je vysvětlen pojem motivace. Je zřejmé, že je vnímána mnoha způsoby. Vědci se pokoušejí vytvořit jednotnou formulaci pro motivaci, pokaždé je ale výsledkem jiná myšlenka a pojetí, proto je toto téma tak zajímavé a neobvyklé. Například Herzbergova teorie o motivaci (2017) je používaná dodnes. Podle Stawa (1976) byl Herzberg jeden z prvních, který rozlišil vnitřní a vnější motivaci. Toto rozlišování pomohlo správně motivovat zaměstnance na pracovišti, což vedlo k obrovským úspěchům (Staw, 1976, s. 49-52). Cílem motivování v organizaci je aktivovat jednotlivé pracovníky, podnítit jejich vnitřní hnací síly a usměrnit jejich chování k dosažení určitého cíle. Pro organizace je motivování jedinců jedním z klíčových faktorů úspěchu. V organizacích se pomocí motivace vytváří a podněcuje u lidí vnitřní zájem, ochota a chuť se angažovat při plnění jim svěřených úkolů a cílů organizace. Motivace se zjednodušeně vztahuje k dosažení určitého cíle a uspokojení z jeho dosažení. Klíčové je dosažení skutečného vnitřního odhodlání. V tom hrají velkou roli postoj manažera, osobní vlastnosti, osobnost zaměstnance, sebemotivace, stimul aj. (Urban, 2017). Každý jedinec se hrne za finanční odměnou a benefity, ale častěji se setkáme s nefinanční motivací v práci, která je stejně tak účinná, jako například pochvala od vedoucího nebo od kolegů či obdržení certifikátu za úspěšné absolvování kurzu atd. Dále je motivace rozepsána do detailů.

1.1 Vymezení pojmu „motivace“

Motivace může být koncipována různými způsoby; např. mnozí badatelé se snažili formulovat motivaci, ale všichni navrhli různá přiblížení. Mnoho výzkumů bylo provedeno na tomto tématu a bylo navrženo mnoho teorií, které výrazně ovlivnily a stále ovlivňují organizační chování.

Motivaci lze specifikovat jako řídicí proces, který povzbuzuje lidi k lepší práci pro celkový prospěch organizace tím, že jim poskytne stimuly, které jsou založeny na jejich nesplněných potřebách. Otázky, které vznikají, jsou např.: *"Proč manažeři potřebují motivovat zaměstnance?"* (Herzberg, 2017). Podle Smitha (1994) je to kvůli přežití společnosti. Amabile (1993) přispěl k tomuto prohlášení tím, že argumentuje, že je nutné, aby se manažeři a vůdci organizace naučili rozumět a efektivně se zabývat motivací svých zaměstnanců, protože motivovaní zaměstnanci jsou pilíři úspěšné organizace v současném i budoucím století. Také naznačuje, že nemotivovaní zaměstnanci pravděpodobně vkládají malé úsilí do své práce, snaží se trávit co nejméně času v práci, raději odejdou co nejdříve domů a kvalita jejich práce je velmi nízká. Když jsou zaměstnanci dobře motivováni, pomáhají organizaci růst a přežít v rychle se měnícím prostředí (Lindner, 1998, s. 36). Lindner také uvádí, že nejtěžší úloha manažerů je motivovat zaměstnance, protože to, co motivuje zaměstnance, se vždy mění (Bowen a Radhakrishna, 1991, s. 16-22).

Termín motivace byl vyvinut na počátku osmdesátých let a byl definován jako: *„psychologický proces, který udává chování účel a směr“* (Kreitner, 1995, s. 168); *„predispozice chovat se určitým*

způsobem k dosažení specifických, nesplněných potřeb“ (Buford, Bedeian & Lindner, 1995, s. 31-34); „interní pud uspokojit neuspokojenou potřebu“ (Higgins, 1994, s. 114).

Je zřejmé, že manažeři potřebují motivovat zaměstnance, pokud chtějí získat potřebné výsledky pro organizaci. Dá se také říci, že existuje „dohoda“ o skutečnostech, že motivace je individuální vývoj, je zobrazena jako záměrná, má několik perspektiv a cílem motivačních teorií je předpovědět chování. Zdá se, že teorie Herzberga a Maslowa jsou ještě dnes používány, protože jejich autoři patřili mezi první vědce, kteří se tímto tématem zabývali.

1.2 Herzbergova a Maslowa teorie motivace

Herzberg v roce 1959 představil dobře známou motivační teorii o dvou faktorech - motivátory a hygienické faktory. Zdůraznil, že faktory mohou být buď motivátory, nebo hygienické faktory, ale nemohou být tím stejným zároveň (viz Tabulka 1).

Vnitřními motivačními faktory jsou náročná práce, uznání a odpovědnost. Hygienické motivátory jako je stav, bezpečnost práce a plat jsou extrémní motivační faktory. Motivační faktory mohou v případě přítomnosti vést ke spokojenosti a hygienické faktory, pokud nejsou přítomné, vedou k nespokojenosti, ale tyto dva faktory nelze nikdy považovat za protiklady (Saiyadain 2009, s. 158).

Tabulka 1. Herzbergova motivační teorie dvou faktorů (zdroj: Net MBA 2016)

Motivátory (vedoucí ke spokojenosti)	Hygienické faktory (vedoucí k nespokojenosti)
<ul style="list-style-type: none">▪ Úspěch▪ Uznání▪ Pracovní pozice▪ Odpovědnost▪ Pokrok▪ Růst	<ul style="list-style-type: none">▪ Politika společnosti▪ Dozor▪ Vztah s šéfem▪ Pracovní podmínky▪ Plat▪ Vztah s vrstevníky▪ Bezpečnost

Dvoufaktorová teorie Herzberga (1959) souvisí s Maslowovou (1943) teorií motivace. V jeho hierarchii potřeb Maslow uvádí, že existuje alespoň pět typů základních potřeb. Obrázek 1 ukazuje Maslowovu pětistupňovou hierarchii potřeb.

Obrázek 1. Maslowova pyramida potřeb (zdroj: <http://www.filosofie-uspechu.cz/>)



Níže jsou tyto potřeby popsány (Maslow, 1943, s. 15-145):

1. Fyziologické potřeby: Tyto potřeby jsou přímo spojeny s přežitím jednatelce nebo druhu. Jedná se obvykle o konkrétní potřeby, jako je jídlo, oblékání a spaní. Nedostatek těchto potřeb může způsobit tělesné poškození nebo přimět člověka, aby nefungoval podle své kapacity, fyziologické potřeby jsou považovány za nejdůležitější a jsou plněny prioritně. Jednoduchým příkladem je, když je zaměstnanec hladový před obědní pauzou, tak není produktivní, protože mozek a tělo se těší na jídlo. Prioritou je najíst se a pak pokračovat v práci.
2. Potřeba bezpečí: Tímto je myšlena potřeba chránit sebe před různými hrozbami, pokud jsou bezpečnostní potřeby určité osoby relativně uspokojeny, jejich bezpečnost musí mít přednost a dominovat chování. Při absenci fyzické bezpečnosti v důsledku války, přírodní katastrofy, rodinného násilí, zneužívání dětí mohou lidé pociťovat posttraumatickou stresovou poruchu. Neexistence ekonomické bezpečnosti kvůli ekonomickým krizím a nedostatečným pracovním příležitostem na trhu práce ovlivňuje psychiku člověka, který pak žije v nejistotě a strachu. Může to vést k depresím, snížení produktivity na pracovišti nebo mohou nastat i jiné horší scénérie. V takové situaci pravděpodobně nejlepším motivačním nástrojem by byl příslib, že si firma udrží zaměstnance i v době ekonomické krize, což se v roce 2008 bezpočtu firem nepodařilo udělat.
3. Sociální potřeba zařazení do skupiny/sounáležitosti: Vyjadřuje potřebu sociálního rozměru jednatelce, který se musí cítit přijatý skupinami ve své rodině, práci, v partnerském životě, mít kamarády, lidi sdílející stejné koníčky atd. Podle Maslowa musí člověk cítit a mít pocit sounáležitosti a být přijat společenskými skupinami, které si zvolil nebo těmi, které se nachází v jeho okolí. Tyto skupiny mohou být velké nebo malé, velké např. náboženské skupiny, spolupracovníci, profesionální organizace, sportovní týmy nebo gangy, zatímco malé skupiny mohou zahrnovat milostný vztah, členy rodiny, mentora, kolegy a důvěrníky. Často se stane, že kolega/-yně v práci podpoří nemotivovaného zaměstnance v případě, že manažer si na svoje podřízené nedělá čas a nevěnuje jim potřebnou pozornost. Cítit se dobře na pracovišti je základem spokojenosti v práci.
4. Potřeba uznání, úcty, respektu a důvěry: Člověk má potřebu cítit respekt, to zahrnuje i potřebu sebeúcty. Úcta představuje typickou lidskou touhu být přijat a oceňován ostatními. Lidé se obvykle účastní profesních aktivit nebo zálib, aby získali uznání. Tyto činnosti pomáhají začít respektovat sám sebe a až pak se zaměřit na okolí. Existuje řada lidí, kteří se trápí tím, co si ostatní myslí. Obzvláště v dnešním moderním business světě je velice důležité vážit si sám sebe, důvěřovat si, být sebevědomý, reprezentativní a pak si i lidé z okolí budou vážit takového kolegy.
5. Osobní vývoj, potřeba seberealizace: Tato úroveň potřeb představuje touhu uskutečnit vše, co je možné a stát se tím nejlepším, kým můžeme být podle svých možností (Srivastava 2005, s. 69). Řada lidí se snaží tvrdě pracovat, učit se nové věci, rozvíjet svoje vědomosti a pracovní zkušenosti, posouvat se dále ve své kariéře a být úspěšnými. V opačném případě, jaký by byl smysl chodit do práce a stěžovat si jak malou výplatu máme?

V roce 1943 Maslow prohlásil, že lidské bytosti mají vnitřní potřeby, které je vedou k sebe-naplnění. Pak přišel s názorem, že existuje pět jedinečných pozic potřeb a jakmile uspokojí potřebu v jedné pozici hierarchie, bude to mít vliv na náš postoj. V takovém stádiu se náš postoj začne snižovat, a pak v dalším stupni rozvineme silnější vliv na potřebu hierarchie (Hofmann, 2004, s. 3).

Za prvé, jednotlivci jsou motivováni psychologickými potřebami, tyto psychologické potřeby navazují na základní potřebu přežití, která může zahrnovat teplo, oblečení, jídlo a přístřeší. Když jsou lidé žízňiví a nemají oblečení ani přístřeší, jsou více motivováni k tomu, aby tyto potřeby splnili, protože mají velký vliv na jejich chování. Naopak, jakmile jednotlivci mají přebytky v těchto základních potřebách (psychologické potřeby), mají tendenci přesouvat se na vyšší úroveň a mít více požadavků. (Srivastava, 2005, s. 69). Shrnutím je, že vyhovět každému člověku je velice komplikovaný úkol, který ani ti nejtalentovanější manažeři nesplní na 100 %.

1.2.1 Vnitřní a vnější motivace

Motivace může být klasifikována jako vnitřní a vnější. Tyto dva typy se liší ve zdroji, který způsobuje tlak či potěšení. Amabile (1993) vysvětluje následující:

- Jednotlivci jsou skutečně motivováni, když hledají potěšky, zájem, uspokojení zvědavosti, sebevyjádření nebo osobní výzvu v práci. Pokud je každý den stejný a jednatel se nic nového nenaučí či se nesetká s žádnou výzvou, pak je práce velice nudná a je skoro nemožné motivovat.
- Jednotlivci jsou mimořádně motivováni, když se zapojují do práce, aby získali nějaký cíl, který je odlišný od samotné práce (Amabile 1993, s. 185-201). Udělat něco navíc, i když za to není finanční odměna, ale aspoň uznání, motivuje k vynaložení většího úsilí. Zaměstnancům obvykle postačí pochvala od manažera.

Vnitřní motivace vychází z individuálního potěšení nebo zájmu o úkol a nezahrnuje úsilí vynaložené na aktivitách kvůli vnějším odměnám, místo toho vyžaduje pocit vnitřního potěšení ze samotné činnosti. To může být chápáno jako síla, která zahrnuje činnost bez vnějších pobídek.

Vnější motivace je opakem vnitřní, jde o uskutečnění akce za účelem dosažení vnějších odměn. Zdrojem externí motivace je individuální fyzické prostředí. Další výhody mohou být větší plat, pobídky a propagace práce jsou některé odměny, které vedou k externí motivaci. Deci (1972, s. 217-229) popisuje vnější motivaci jako peníze a verbální odměnu zprostředkovanou mimo člověka, na druhé straně vnitřní motivace je zprostředkována uvnitř člověka. Osoba může být skutečně motivována k plnění úkolu, pokud pro úkol neexistuje jasná odměna s výjimkou samotného úkolu nebo pocitů, které vyplynuly z úkolu. Amabile (1993, s. 185-201) tvrdí, že zaměstnanci mohou být buď vnitřně nebo zevně motivováni nebo dokonce obojí.

Je zřejmé, že vnitřní a vnější motivátory platí pro osoby odlišně. Vroom (1964) naznačuje, že někteří zaměstnanci se soustředí na vnitřní výsledky, zatímco jiní se soustředí na externí výstupy. Podle Story a kol. (2009) jednotlivci s vysokou vnitřní motivací dávají přednost náročným kognitivním úkolům a mohou lépe kontrolovat své chování, takže nabízení odměn, dosahování vnějších cílů nebo výzev nestačí k motivaci takovým lidem, protože do toho dají málo úsilí, pokud nebudou mít také nějakou vnější motivaci. U zaměstnanců, kteří mají vysokou vnitřní motivaci, může být kladen důraz na sympatie v týmu, změnu a přizpůsobení povahy úkolů a též dosažení termínů při dokončení práce (Story a kol. 2008). Furnham a kol. (1998) argumentují, že introverti

jsou zevně motivovaní a extroverti jsou více vnitřně motivovaní. Zdá se však, že se jedná nejen o odlišné motivování osob, ale i o vnitřní a vnější působení. (Story a kol. 2008, s. 391-395).

Rozdíl mezi vnitřní a vnější motivací je zřejmý, přesto výzkumníci tvrdí, že mají také vliv na sebe navzájem. Deci (1972) tvrdí, že v některých případech může vnější motivace minimalizovat vnitřní motivaci. Amabile (1993, s. 185-201) reaguje na tuto diskusi tím, že tvrdí, že i když vnější motivace může fungovat v rozporu s vnitřní motivací, může mít také posilující efekt: „*jakmile se postará o posílení vnějších motivací, ta vnitřní může vést k vysoké úrovni spokojenosti a výkonu*“. Ve svém výzkumu dále uvedla, že vnitřní i vnější hodnoty mohou motivovat zaměstnance k tomu, aby vykonávali svou práci, avšak vnitřní a vnější působení na ně může mít úplně odlišné účinky. (Amabile 1993, s. 185-201).

Závěrem je možné konstatovat, že zaměstnanci mohou být vnitřně a externě motivováni k uskutečnění určité práce (Amabile, 1993) a že vnější a vnitřní motivace se mohou navzájem posilovat a doplňovat, avšak v některých případech mohou vnější motivátory také zmírnit vnitřní motivaci (Deci 1972, s. 14-23). Motivace na pracovišti je široce prozkoumané téma (Rynes a kol. 2004, s. 381-394).

Některé rozdíly se projevily na významu některých aspektů, avšak konsenzus je, že motivace je individuální proces, popisuje se jako úmyslná, je mnohostranná, a že účelem motivačních teorií je předpovídat chování (Mitchell 1982, s. 80-88).

1.3 Druhy motivačních nástrojů

Když jde o motivaci zaměstnanců, existují dva hlavní způsoby – finanční a nefinanční motivace (Nelson, 2009). Mnoho manažerů stále věří, že peníze vyřeší všechny problémy. Statisticky se ukazuje, že nefinanční odměny nebo uznání jsou lepším motivátorem než peníze. Jak říká Nelson ve své knize (Nelson, 2009, s. 28-35): „*Odměň, finančních či nefinančních, může být dosaženo nezávisle na sobě nebo se naopak mohou doplňovat*“. Nicméně, u obou verzí jsou klady a zápory z pohledu efektivity tohoto typu motivování. Skupinové odměny mohou být pozitivní, např. v týmu každý dostane stejný bonus a nikdo si nebude stěžovat, že dostal méně než ostatní. Zápornou stránkou je, že tento typ ohodnocení nemusí být spravedlivý, pokud někdo z členů v týmu nepracoval dostatečně atd. Pravdou je, že spolupráce v týmu je nezbytná a mnohem produktivnější než práce jednotlivce. Při spravedlivém odměňování jsou všechny strany spokojené, vztahy v týmu a s nadřízenými fungují bezproblémově, komunikace je efektivní a pracovní atmosféra je dobrá a motivující k lepším výkonům. Avšak i přesto existují nevýhody, jako např. vysoce aktivní pracovníci jsou demotivováni při práci s méně nadanými jedinci. Nastává velká pravděpodobnost konfliktu, následně vzniká tlak na celý tým a nejvíce trpí ti horší členové, které nestíhají dokončit úkoly včas či zápasí s pocitem vlastního neúspěchu, což je pro ně také demotivující.

1.3.1 Finanční motivační nástroje

Když se jedná o finanční motivátory, mluvíme o odměňování penězi a zaměstnavatel musí investovat více do zaměstnanců, kteří si to svou pilnou prací zasloužili. Avšak zaměstnanec nemusí obdržet pouze peníze, může to být formou stravenek, poukázek do kina, na sporty či zdravotní

a kosmetické služby. Finanční odměny jsou krátkodobé motivátory pro zaměstnance a rychle si na ně člověk zvykne a začne je brát jako samozřejmost. Nejčastější odměna je peněžní bonus nebo zvýšení mzdy (Nelson, 2009). Více než půlka zaměstnanců, kteří se zúčastnili výzkumu „The Society for Human Resources Management“ v roce 2009, tvrdí, že benefity a kompenzace jsou důležité (Malveaux, 2012). V současném ekonomickém stavu je taková finanční odměna vítaná, ale pravděpodobně neúčinkuje efektivně u všech zaměstnanců, jelikož každý má jiné priority ve své kariéře a osobním životě. Bonusy motivují zaměstnance, aby pochopili, že cílem organizace je velká produktivita a plnění cílů. Tímto se vedení snaží minimalizovat případy, kde pracovníci tráví čas v práci bez dosažení požadovaných výsledků. Obvykle se zaměstnanci mohou těšit na bonusy v období Vánoc či v letním období. Samozřejmě bonusy nejsou jenom pro podřízené, ale také pro vedení a vlastníky podniku, tudíž i velikost odměn se výrazně liší.

Naopak zvyšování mezd může nastat jednou či dvakrát za rok. Zvýšení je závislé na pracovním výkonu zaměstnance, na úspěšnosti firmy a na řadě dalších faktorů, které jsou důležité pro fungování firmy. Zvýšení platu je obvykle procento ze současné mzdy (Nelson, 2009). S tím souvisí i povýšení, které je ještě větším motivátorem pro každého zaměstnance. Zde se motivace projevuje pocitem úspěchu a důsledkem je lepší chování zaměstnance, lepší pracovní výkon a zlepšení komunikace s okolím na pracovišti. V opačném případě, pokud zaměstnanci nedostanou to, co chtějí, tak to začnou hledat u jiného zaměstnavatele. Toto tvrzení potvrzuje průzkum provedený „The Society for HR Management 2009“, kde zaměstnancům dali jednoduchou otázku (Malveaux, 2012, s. 38): *„Zůstal/a byste ve stejné firmě, pokud Vám konkurenční organizace nabídne více peněz a stejné benefity?“*. 6 z 10 lidí označilo, že by pravděpodobně odešli ze své stávající pozice, pokud jim z jiné firmy nabídnou alespoň o 30 % navýšení mzdy a stejné benefity. Na tomto příkladu je vidět, jak velkou roli hrají finanční motivátory.

Dalším motivačním nástrojem podle Nelsona je poskytnutí provize. Tento typ odměny je nejčastěji používán u pozic spojených s prodejem produktů či služeb. Představuje procento z množství prodeje, který se uskutečnil. Provize motivuje prodejce provádět více obchodních transakcí, které přinášejí zisk jak firmě, tak jim samotným.

Pokud zaměstnavatel chce být konkurenceschopný, je potřeba nabídnout benefity svým novým i stávajícím zaměstnancům. Řada firem láká nové kandidáty právě tímto nástrojem, protože tento způsob kompenzace se docela liší v každém podniku a oboru. Existuje mnoho různých balíčků a zaměstnavatel má také možnost platit procento z pojistného zaměstnance či poskytnout spoření či specifický druh pojištění pro zaměstnance atd. Čím méně zaměstnanec musí platit a může ušetřit, tím je pro něj pracovní nabídka lepší, přijatelná a motivovanost pro určitou pozici je větší. Samozřejmě tyto benefity se mohou měnit v závislosti na úspěšnosti firmy a ekonomické situaci na trhu. V případném těžkém hospodářském období zaměstnavatel může využít výhodu nabídky velkých benefitů, avšak za nižší plat. Nicméně pokud firma hospodaří dobře a chce vyniknout na trhu práce, tak nabízí velké benefity a tímto motivuje kandidáty ucházet se o práci.

Další formou finančního motivátoru je nabídka programu pro sdílení zisku firmy se zaměstnanci formou zaměstnaneckých akcií či jiných dluhopisů. *„Podíl na zisku, jak naznačuje jeho název, je podíl zaměstnanců na zisku firmy nad rámec jejich pravidelného platu“* (Nelson, 2009, s. 34). Tento typ motivace je obvykle používán v sektoru služeb, protože je složité spočítat, kolik daný zaměstnanec přispěl firmě. Podíl na zisku je dobrý způsob pro motivaci zaměstnanců, protože čím

víc je firma zisková, tím víc prodejce obdrží. Lidské vnímání peněz je nenasytné, takže každý má chuť dostávat víc a víc peněz. Tímto je dosažena větší produktivita a udržení motivace trvá delší dobu než vyplácení bonusů. Dalším důvodem efektivnosti tohoto nástroje je, že dodává zaměstnancům pocit důležitosti pro firmu, tímto si uvědomí, že jsou součástí celku a jejich výkon je důležitý, takže se cítí zodpovědní za svou práci a dosažení cílů firmy. Tímto pocitem jsou propojeni i členové v týmech či v určitém oddělení firmy. Nicméně Armstrong oponuje (Armstrong, 2002, s. 40), že existuje i nevýhoda, že ne všichni jedinci reagují stejným způsobem na motivátory a i zde se mohou objevit lidé, kteří nebudou mít zájem o tuto nabídku podílu na zisku. Ačkoliv daný zaměstnanec nepracuje tak pilně jako ostatní, i on může mít prospěch a dostávat peníze nad rámec své mzdy formou podílu na zisku, i když v mnohem menším měřítku. Háček spočívá v problematickém měření, kolik bylo vyprodukováno, a jak je daný zaměstnanec efektivní, obzvláště když se jedná o sektor služeb. Tato metoda odměňování je vhodná pro pracovní pozice, kde je možnost snadno zjistit, kolik zaměstnanec vyprodukoval nebo prodal. Dalším možným problémem je snížení kvality výsledků práce při zvýšení pracovního výkonu (Nelson, 2009). Lze říci, že existuje mnoho způsobů jak finančně motivovat zaměstnance, ale časem je velká pravděpodobnost, že tato motivace nebude funkční a nebude oceněna tak, jak se očekávalo. Ne každý nástroj funguje v každém druhu zaměstnání, proto pro každý ekonomický sektor je doporučován jiný způsob motivování. Pokud jsou tyto metody použity správně, pak mohou být extrémně užitečné a efektivním nástrojem pro motivaci zaměstnanců, který jim pomůže pochopit, že jsou důležitou součástí firmy jako celku a jejich práce je oceněna. Finanční nástroje jsou omezeny kvůli limitům v rozpočtu firmy. Těžké hospodářské časy ztěžují provádění finančních nástrojů. Pokud jsou zaměstnanci zvyklí získávat bonusy a jeden rok nedostanou, tak výsledkem bude snížení jejich produktivity a motivace k dosažení excelentních výsledků. Je třeba poznamenat, že manažeři musí být opatrní se všemi typy motivace, ale zejména s finančními odměnami, protože zaměstnanci jsou závislí na financích pro jejich živobytí a při rapidním snížení jejich příjmů je možný vznik velkých osobních problémů.

1.3.2 Nefinanční motivační nástroje

Na rozdíl od finančních motivátorů se ty nefinanční vyskytují ve velkém počtu různých druhů. Kreativita a ochota manažerů určí pestrost nefinančních motivačních nástrojů na pracovišti. Tato metoda motivování sice stojí manažera více času a energie, ale na druhou stranu se vyplatí, protože motivační efekt trvá dlouhou dobu. Pokud manažer opravdu chce motivovat svoje zaměstnance či členy svého týmu, musí přemýšlet individuálně o každém jedinci a rozhodnout se, u koho jaký druh odměny použít. Dá se říci, že všechno vyžaduje peníze, ať už formou času, zdrojů, prostředků aj. Armstrong zjistil, že někdy jsou nefinanční motivátory efektivnější než nejvýše hodnocené finanční motivátory, příkladem může být: *„pochvala zaměstnance od manažera, pozornost a věnovaný čas zaměstnancům od nadřízených, poskytnutí příležitosti pro vedení projektů atd.“* (Armstrong, 2007, s. 100). Při diskutování o nefinančních motivátorech se bere v úvahu, že zaměstnancům není poskytnuta žádná peněžní odměna, naopak cílem je uspokojit citové potřeby zaměstnanců. Existuje široká škála motivátorů a hodně způsobů nepeněžních motivovací pracovníků, avšak dále v této práci se zabývám jenom několika z nich.

Nefinanční motivátory vychází z myšlenky o uznání zaměstnanců. Známý spisovatel John Baldoni popsal v jedné z jeho knih tři pobídky, které zaměstnanci považují za nejlepší a zároveň firmu

nestojí nic. Jsou to zejména: „*osobní poděkování od šéfa, písemné poděkování od šéfa, veřejná pochvala*“ (Baldoni, 2005, s. 189). Uznání je efektivní, pouze pokud je vyjádřeno správným způsobem a má nějaký význam. Odměny musí být smysluplné a manažer je poskytne na znamení vděčnosti a jako motivační prostředek pro ostatní zaměstnance. V takové situaci se například ostatní členové týmu budou cítit méně úspěšní a pochvala jednoho z nich je může motivovat k lepšímu výkonu. Aby odměna byla smysluplná, měla by být specifická a určena pouze pro danou osobu, tímto způsobem se jedinec bude cítit výjimečný po dlouhou dobu a bude to mít pozitivní vliv i na jeho pracovní výkon. Je též důležité, aby manažer věděl a sledoval, jakou práci navíc jeho podřízení dělají, protože pokud všichni na pracovišti vykonávají pouze to, co mají, a nic navíc, pak celkový rozvoj podniku bude mnohem pomalejší a některé organizační procesy se mohou dostat do problematické situace.

Existují různé druhy způsobů, jak oceňovat práci ostatních. Nejzákladnějším způsobem je slovně pochválit či říct kompliment. To by mohlo znamenat uznání dobře provedené práce, dobrého prodeje nebo uznání konkrétní činnosti, kterou zaměstnanec udělal a která byla mimořádně prospěšná pro organizaci. Kompliment může být sdělen na veřejnosti či v soukromí. Tímto manažer dává najevo zaměstnanci, že splňuje požadavky nadřízeného a je zodpovědný za svou práci. Jiným způsobem je chválit přes email, kde manažer popíše svojí vděčnost za odvedenou práci. Je to rychlý a účinný způsob, jak ukázat zaměstnanci ocenění jeho snahy. Avšak pokud porovnáváme email s ručně psaným vzkazem či dopisem s pochvalou, tak uznání na papíře má větší cenu, protože je v dnešním moderním a elektronickém světě neobvyklým způsobem sdělení zprávy. Originalita se vždy vysoce oceňuje. Ručně psaný vzkaz znamená, že si manažer udělal čas na psaní zprávy a vložil do toho svou pozornost a myšlenky, což dodává ještě větší hodnotu a význam pro zaměstnance. Na druhou stranu projevem vděčnosti za uznání ze strany zaměstnance může být, že si dá vzkaz od manažera na svůj stůl či na sdílenou tabuli pro celý tým, což bude motivovat další členy k optimálnímu výkonu (Doyle, 2005).

Manažer může také pochválit zaměstnance na veřejnosti před jeho kolegy během schůzky, prezentace, na pracovišti nebo v jiných situacích. Existují různé způsoby jak pochválit, krátce a mile nebo začít diskutovat o jeho skutcích a čeho dosáhl, udělat z něj příklad pro ostatní zaměstnance. Uznání před jeho kolegy mu dodá pocit důležité role a sebevědomí, že dokázal něco víc než ostatní. Shawn Doyle tvrdí, že na pracovišti by měl být někdo „hrdinou“. Tento člověk je uznávaný za svoji kvalifikaci, tvrdou práci a ochotu spolupracovat, takže většina spolupracovníků by se na něj obrátila v případě nejasnosti ohledně pracovních záležitostí či s prosbou o pomoc atd. (Doyle, 2005). Tento hrdina může být určený manažerem či společností. Hrdina může být velmi nápomocný na pracovišti, avšak manažer musí být opatrný a ujistit se, že ostatní zaměstnanci nebudou na něj spoléhat, zneužívat jeho schopnosti či že nevzniknou případné konflikty na pracovišti kvůli postavení každého člena z týmu.

Nefinanční motivátory lze dělit z pohledu krátkodobých a dlouhodobých cílů organizace nebo podle jejich typu (Doyle, 2005, s. 55-70): „*Prvním druhem je MBO (Management by objectives) odměna, která se vyskytuje při podílu manažera i zaměstnance na dosažení stejného cíle*“. Pokud je cíl dosažený a všechny úkoly jsou splněny, pak zaměstnanci dostávají odměnu podle předem

stanovených kritérií a dohody. Odměna může být finanční nebo nefinanční. Druhým typem motivování je odměna za úspěšné dokončení práce, kde manažer uděluje odměny za skvělou práci podle toho, jak dlouho určitý zaměstnanec pracuje v dané firmě. Čím delší dobu je osoba zaměstnaná ve firmě, tím větší odměnu dostane. Nicméně, oba tyto způsoby motivace nemusí být uděleny v penězích. Například zaměstnancům pracujícím ve firmě déle než tři roky může manažer nabídnout navíc dny na dovolenou, poukázku na masáž, sportovní akci nebo něco podobného. Odměny mohou být zrádné, protože musí být stanovené férově, aby se předešlo jakýmkoliv komplikacím na pracovišti či nedorozumění, závisti mezi pracovníky atd. Obzvláště častým problémem je závist mezi kolegy. Této nepříjemnosti se může předejít tím, že manažer rozdělí odměny spravedlivě mezi členy týmu, v nejlepším řešení by bylo sdělit odměnu osobně a soukromě, takže ostatní se nedozví detaily. Nicméně, nejdůležitější je, aby se každý na pracovišti cítil uznáný a žádaný (Srivastava, 2005).

Správný manažer by neměl přeceňovat nebo podceňovat svoje podřízené. Dávat odměny „zdarma“ není dobrým motivátorem, protože jedinec bude líný a motivační nástroj nejspíše nebude fungovat podle očekávání. Odměna se uděluje těm, kteří si ji zaslouží. V opačném případě uznání ztrácí svoji hodnotu a obzvláště pokud nadřízený chválí často a bezpředmětně, pak pochvala už není tak osobní a cenná z pohledu zaměstnance. V takovém případě, zaměstnanec pravděpodobně začne očekávat větší odměny, a pokud nedostane to, co chce, jak si představoval, tak vznikne opačný efekt motivování a jedinec bude demotivovaný, bez chuti k výkonu práce. Odměny by měly být spontánní a formou překvapení, aby byly oceněny. Samozřejmě odměny by měly být upřímně myšlené a udělované (Doyle, 2005). Pokud je uznání a odměňování správně a spravedlivě rozděleno, tak je skvělým způsobem jak nefinančně motivovat svoje zaměstnance. Dalším způsobem jak nefinančně motivovat je poskytnout příležitost pro střídání pracovních míst. Tato strategie poskytuje možnost zaměstnancům objevovat ostatní pracovní pozice v organizaci. Je to skvělým nástrojem pro vzdělávání, získání nových zkušeností a poznatků o tom, jak je firma organizována, které pozice co vyžadují, a jaké výsledky mají. Střídání prací zabraňuje tomu, aby se zaměstnanci nudili na své vlastní pracovní pozici, poskytuje jim možnost dělat něco nového po určitou dobu (Baldoni, 2005, s. 30). Tato technika však nefunguje ve všech oblastech na trhu, ale je obzvláště vhodná pro tovární sektor. Střídání pracovních pozic je také dalším způsobem, jak zajistit flexibilitu na pracovišti a udržet zaměstnance spokojené a šťastné.

Také existuje možnost sdílet pracovní pozici, což představuje spolupráci mezi dvěma pracovníky na téže pozici. Jeden pracuje během první půlky směny a druhý během druhé půlky jako zaměstnanec na poloviční úvazek. Tento princip poskytuje zaměstnancům flexibilitu v jejich pracovních hodinách a je vyhovující obzvláště pro maminky s dětmi, zdravotně nezpůsobilé jedinci atd. (Cokins, 2009). Je důležité zajistit, že mezi těmito dvěma zaměstnanci je dobrá komunikace a že mohou spolupracovat, spoléhat na sebe, sdílet nezbytné informace o pracovních záležitostech, a že také dokážou spolupracovat s okolím.

Dobrým způsobem, jak motivovat a udržet kolektiv pohromadě, je dovolit zaměstnancům pracovat v týmech. Je to skvělý nástroj pro vyřešení určitého úkolu, protože umožňuje zkombinovat různé lidi z odlišných profesí, různých zkušeností a znalostí. Lidé z různých oddělení

ve firmě mohou spolupracovat a mají stejnou misi, což je motivuje k vytvoření profesních vztahů. Tým je zodpovědný za svoje rozhodnutí a zde se objevuje nefinanční motivace ve formě soutěživosti mezi jedinci v týmu. Pro některé zaměstnance být součástí nějakého pracovního týmu může znamenat opravdu hodně a pro někoho jiného to může být normální a nezajímavá záležitost. Každý zaměstnanec má příležitost ukázat svůj talent v týmu, svému manažerovi a i firmě. Studie provedená v roce 2009 společností Society for HR Management zjistila, že příležitosti pro zaměstnance, aby ukázali svůj talent, znalosti a schopnosti je čtvrtým nejdůležitějším aspektem v seznamu priorit (Malveaux, 2012). Pokud zaměstnanci dělají to, co je baví, a jsou v tom dobří, tak jsou sebevědomí, věří si, jsou méně stresováni a jsou spokojenější. Stejná studie tvrdí, že skoro polovina (47 %) zaměstnanců díky svým profesionálním znalostem a dovednostem cítí svoji důležitost pro úspěšnost dané firmy a to jim zajišťuje pocit stability a jistoty (Malveaux, 2012). Tímto se dokazuje, že práce v týmu by měla být smysluplná a splňující potřeby jak ze strany firmy, tak i ze strany zaměstnanců. Zaměstnanci potřebují vědět, že jejich práce pozitivně přispívá organizaci. Pokud práce není smysluplná a oceňovaná, pak zaměstnanci budou demotivováni a celý organizační systém v podniku zkrachuje, jelikož lidské zdroje jsou základem fungování každé společnosti.

Bezpečnost může být považována za další nefinanční motivátor, který musí být použit na pracovišti. V tomto případě bezpečnost platí ve všech možných případech. Zaměstnanci potřebují cítit, že jejich zaměstnání je bezpečné, stabilní a budou zaměstnáni na této pozici do doby, kdy se sami rozhodnout změnit či opustit firmu. Tato skutečnost jim umožňuje pracovat nerušeně bez zbytečného stresu a s vědomím, že jejich práce je nezbytná pro úspěšnost firmy. Bezpečnost je důležitá pro pocit komfortu na pracovišti a pro průběh pracovního výkonu. Lze uvažovat i o fyzické bezpečnosti, zaměstnanci se nechtějí cítit v ohrožení, když jsou v práci. „54 % zaměstnanců a 52 % personalistů uvedlo, že cítit se bezpečně v pracovním prostředí je velmi důležité pro pracovní spokojenost a motivovanost“ (Malveaux, 2012, s. 32), protože když je člověk ve stresu a bojí se něčeho, tak se nesoustředí na svou práci, dělá zbytečné chyby, má nízkou produktivitu a zhoršuje svou komunikaci s okolím, pak je pro vedení obtížné dát situaci do pořádku. Tyto procentuální hodnoty se zdvojnásobily od roku 2004 kvůli různým příhodám a násilí na pracovišti v posledních letech.

Skvělým příkladem firmy, která motivuje svoje zaměstnance a která za to získala hodně uznání, je Southwest Airlines. Colleen Barrett je ředitelka a COO ve společnosti, která říká: „*Chceme, aby si naši zaměstnanci užívali svou práci. Nechceme, aby měli pocit, že jejich zaměstnání je obyčejná práce, stereotyp, kde zapomínají na svou osobnost a stávají se robotem určeným k práci*“ (Baldoni, 2005, s. 18). Politikou Southwest Airlines je uznávat a oceňovat svoje zaměstnance a to osobně či přímo od ředitelky Barrett. Ona obvykle píše osobní dopisy zaměstnancům nebo se někdy jen tak neplánovaně objeví na pracovišti a povídá si s nimi. Společnost tvrdě pracovala na tom, aby vytvořila tento systém motivování svých podřízených. Tak jako u všech firem i zde každý zaměstnanec má jinou pracovní pozici a profesi, potřebuje jiný způsob motivování a ohodnocení, takže oříškem bylo vytvoření vhodné pracovní kultury ve všech odděleních (Baldoni, 2005, s. 19). Kromě zábavy ve firmě Southwest Airlines se také dbá na zajištění velké produktivity, tvrdé práce, spolehlivosti a loajality zaměstnanců, odhodlání a motivování k jejich vývoji, samozřejmě

nejdůležitější a nezbytná je spokojenost všech zákazníků. Tento typ politiky pomáhá firmě prosperovat na trhu, rozvíjet se a finančně růst. Faktem je, že Southwest Airlines je už šestým rokem mezi deseti nejlepšimi firmami, podle průzkumu Fortune Magazine.

V článku „Motivace zaměstnanců v Southwest Airlines“ je vysvětleno 7 elementů souvisejících s motivací zaměstnanců (Romero, 2012):

1. Soubor hodnot – tyto hodnoty jsou pojaté ze strany firmy a zaměstnanců. Hodnoty jsou jasné, jednoduché a každý je musí akceptovat a respektovat.
2. Zaměstnanci na prvním místě – toto vyjasňuje i jejich poslání ve firmě. Tímto zaměstnavatel vyjadřuje svoji vděčnost a ohodnocení pro jejich práci.
3. Odměňování a uznání – kromě vlastní mzdy zaměstnanci mají možnost získat finanční bonusy navíc, ale pouze v případě tvrdé práce a opravdové zásluhy.
4. Mise organizace – v této firmě nic není jenom na papíře, každý člen podniku se snaží přispět k tomu, aby mise a cíle podniku byly splněny.
5. Nábor nových zaměstnanců – firma je velmi striktní v hledání vhodných kandidátů pro každou pozici. Nejenom jejich kvalifikace hraje roli, ale ještě důležitější je osobnost kandidáta a jeho chuť stát se součástí Southwest Airlines.
6. Distribuované vedení – ve firmě jsou v každém oddělení silní vůdci ve vedení, díky nim je možné udržet zaměstnance motivované k práci. Právě tyto vůdci se snaží naučit svoje podřízené či spolupracující, jak být vůdcem a růst ve své kariéře.
7. Řízení pracovního výkonu – zásadní je formulovat cíle pro zaměstnance a udržet celkovou organizační strukturu pokud možno jednoduchou a srozumitelnou. Srozumitelnost v pracovních procesech je též nezbytností.

Southwest Airlines se stala vzorem pro řadu firem právě kvůli své strategii pro udržení svých zaměstnanců motivovaných a spokojených dlouhodobě (Romero, 2012).

1.3.3 Implikace motivačních nástrojů pro manažery

Manažeři mohou používat různé způsoby, jak implementovat finanční a nefinanční motivátory za účelem přimět jejich podřízené vydat ze sebe to nejlepší na svém pracovním místě. Pokud nadřízení berou tuto strategii vážně, tak mají příležitost změnit celkovou pracovní kulturu ve firmě a způsob vykonávání práce, s tím že také udrží svoje zaměstnance spokojené a motivované po dlouhou dobu. Jak už bylo dříve zmíněno, každý zaměstnanec má jiné preference a priority, takže jeden motivátor nemusí být účinný pro všechny na pracovišti. Obvykle peněžní odměny potěší každého, ale i přesto účinnost peněžního motivátoru u každého bude účinkovat po různou dobu. Každý zaměstnanec je jiný a má jiné potřeby, proto manažer by měl tuto skutečnost brát v úvahu a rozpoznat kdo, co a kolik potřebuje. Jedinec například nemusí být motivován jenom jedním faktorem, ale může to být kombinace benefitů či jiných věcí, které zaměstnanec požaduje. Dále bude popsáno několik doporučení, která mohou mít dlouhodobé účinky pro motivaci zaměstnanců.

Aristoteles tvrdí, že každá akce, kterou někdo podnikne, je způsobena jednou z příčin, které zpracoval. Mezi tyto příčiny patří náhoda, příroda, nátlak, zvyk, uvažování, vztek, chuť k jídlu (Straker, 2012). Manažer by si měl vymezit čas pro pochopení, proč se jeho zaměstnanci chovají určitým způsobem. Manažer by měl být v roli vůdce, což mu dodá autoritu být oporou pro svoje podřízené. Tato skutečnost je také povzbudí k vylepšení svého výkonu a budou se snažit

dosáhnout jeho úrovně ve společnosti. Pokud je někdo na pracovišti ambiciózní a chce jednoho dne být manažerem, tak by se měl inspirovat právě svým nadřízeným nebo od manažerů z jiných týmů. Je důležité naučit se jak se manažer chová, jak reaguje v určité situaci, jak se rozhoduje v období problémů a komplikací nebo za normálních okolností atd. Být příkladem pro ostatní není snadná role a nese sebou velkou zodpovědnost za svoje činy. Manažer by měl vytvořit vhodné prostředí pro plynulou práci, protože když se člověk cítí dobře na pracovišti, rád tam tráví čas a je motivovaný pro vysoký pracovní výkon, nesmí se cítit omezovaný a obtěžovaný. John Baldoni, stejný spisovatel jako z předešlé kapitoly, tvrdí, že: „*vůdci potřebují následovatele, aby je následovali; firmy potřebují vůdce, aby je řídili*“ (Baldoni, 2005, s. 3). Baldoni též tvrdí, že leadership se zakládá na důvěře a výsledcích. Zaměstnanci musí důvěřovat svému manažerovi, což ve výsledku vytvoří jejich výsledky práce, které manažeri potřebují. Aby manažer získal důvěru musí být dobrým vůdcem a je důležité poskytnout svým lidem podporu a nasměrovat je v jejich každodenní práci. Tvorba pozitivní pracovní atmosféry je nejdůležitějším prvkem pro každodenní nepřímou motivaci (Baldoni, 2005, s. 4). Na druhou stranu do toho manažer ani nemusí nějak obzvláště zasahovat, protože zaměstnanci s dobrou náladou se dokážou sami motivovat, takže kolikrát stačí krátký uvítací pohovor u kávy na začátku pracovního dne.

Výzkumníci ze společnosti Society for Human Resources Management zjistili, co motivuje zaměstnance a věří, že jsou zaměstnavatelé schopni dostat ti nejlepší talenty na trhu, pokud budou vědět, jak správně a efektivně motivovat svoje nové zaměstnance, samozřejmě je zapotřebí také vědět, co nabídnout novým kandidátům, a tím je přesvědčit akceptovat jejich nabídku práce. V průzkumu bylo zjištěno, že důležitým faktorem je schopnost používat a pracovat s osobními dovednostmi člověka a následovně uspokojit potřeby jedince tak, aby byl maximálně spokojený se svým zaměstnáním. Tudiž, zaměstnavatelé by měli udělat spokojenost svých zaměstnanců svojí prioritou a tímto umožnit lidem ve firmě používat svoje schopnosti a dovednosti ve své práci maximálně (Malveaux, 2009). Tímto způsobem umožní zaměstnancům, aby se cítili uznávaní a důležití pro firmu. Co je pro ně ještě důležitější, je možnost ukázat okolí svůj potenciál, a k tomu je zapotřebí, aby manažer vytvořil dostatek prostoru a příležitostí. Pokud k tomu dojde, pak jsou lidé motivovaní soutěžit mezi sebou a pracovat víc hodin či zvýšit svoji produktivitu během pracovní doby. Jak Doyle říká: „*První výzvou je motivace zaměstnanců, aby pracovali na dosažení cílů podniku. Druhou výzvou je motivovat zaměstnance, aby pracovali na dosahování svých osobních cílů.*“ (Doyle, 2005, s. 23). Manažer by měl zajistit prostor pro splnění obou věcí.

Z vlastní praxe lze tvrdit, že jako první by měla firma zajistit správný nábor nových zaměstnanců. Vyhledávání motivovaných lidí není snadné, ale později při výkonu práce je vidět výrazný rozdíl v jejich produktivitě. Nábor motivovaných jedinců lze provést provedením několika rozhovorů, aby se manažer ujistil, že osoba je ta pravá, kterou firma potřebuje. Tento postup také pomáhá zjistit, zda osoba je vhodná pro firmu a zda integrace bude snadná a efektivní. Jako první je zapotřebí provést telefonický rozhovor, zjistit jak kandidát dokáže komunikovat, zvládat stres, jak se vyjadřuje a kontroluje svoje emoce a reakce, jaký je důvod ucházení se o místo a je snadné zjistit, zda je člověk motivovaný a opravdu chce danou pozici, či pouze si hledá jakoukoliv práci. Takový telefonický rozhovor je dostačující k tomu, aby personalista zjistil alespoň základní věci o kandidátovi, jako například jeho osobnost, vystupování, reagování, způsob uvažování atd. Pokud kandidát splňuje alespoň základní kritéria požadovaná pro určitou pracovní pozici, pak postupuje

do dalšího kola výběrového řízení. V dalším kole by měly být alespoň jeden či dva další pohovory. Zde manažer má možnost promluvit si s kandidátem delší dobu a dokonce se s ním i sejít. Důležité je ujistit se, že kandidát zapadne do kultury a pracovního prostředí firmy. Obvykle jsou tyto pohovory prováděny s personalistou, ale někdy je přítomen i manažer, jelikož se musí ujistit, že se vybere ten nejlepší kandidát. Personalista zajistí, že pohovory a výběrová řízení probíhají v souladu se zákonem, správně a korektně, ale i přesto konečné slovo o výběru má manažer. Po výběru toho nejlepšího kandidáta končí výběrové řízení a je velice důležité, jak se manažer bude chovat během prvních dní nového člena. Nový zaměstnanec se musí cítit vítaně a pohodlně, jelikož první dny jsou důležité pro první dojem a pro vztah, který si k dané práci vytvoří. Pak v budoucnu tento postoj ovlivní jeho motivaci k práci a to, jak moc se bude snažit na svém pracovním místě.

Podle Doyle (2005) by měl zaměstnanec hned na začátku dostat přesný popis, jaké odpovědnosti jeho pozice má a co přesně se od něj očekává. Toto by mělo motivovat zaměstnance, protože si bude vědom, co přesně má dělat, a nebude ztrácet čas a úsilí hledáním různých informací či nebude obtěžovat svoje kolegy, aby mu pomohli či poradili. Z perspektivy manažera je to také výhoda, protože bude vědět, co od zaměstnance očekávat, a bude se na něj spoléhat. Popis práce by měl být v písemné podobě, jelikož je pro nového zaměstnance jednoduché nahlédnout do souboru či papíru a ujasnit si, co a jak bez toho, aby se ptal manažera či ostatních kolegů. Další výhodou psané verze je, že nelze přidávat dodatečnou práci či vymýšlet si zbytečnosti aj. V některých případech manažer či ostatní členové týmu mohou situaci zneužít a lhát novému zaměstnanci, že je zodpovědný za určité věci, které jsou mimo jeho pracovní popis, což by časem pro něj bylo demotivující kvůli pracovní přetíženosti. Kromě popisu práce je důležité vyjasnit zaměstnanci, jaká je důležitost jeho práce a kdo je závislý na jeho pracovních výsledcích. Příklad z vlastní praxe: jasnou ukázkou je závislost asistentů na personalistovi, protože pokud personalista nesdělí dostatek informací svému asistentovi, on pak nemůže vyhotovit potřebné dokumentace pro nábor určitého kandidáta. Znalost hodnoty vlastní pracovní pozice je důležitá, protože motivuje zaměstnance pracovat efektivně a spolupracovat s okolím, navíc se člověk cítí uznávaný za to, co dělá.

V neposlední řadě by měl manažer sdělit svým podřízeným, jaké jsou krátkodobé a dlouhodobé cíle podniku (Nelson, 2009). Toto sdělení se může objevit písemnou formou v různých recenzích, ročních zprávách nebo verbálně během schůzek a rozhovorů v týmu. Vědomí cílů podniku a týmu samotného motivuje všechny jeho členy ke spolupráci a zvyšuje povědomí jejich zodpovědností. Tyto cíle by měl manažer pravidelně připomínat sobě i svým podřízeným, protože i sám manažer potřebuje motivaci k udržení své produktivity na pracovišti.

Existuje mnoho různých cest, jak manažeři mohou motivovat svoje zaměstnance. Samozřejmostí je, že očekávají maximum od nich, ale pro zaměstnance je také motivující, když ví, že jejich manažer věří v jejich potenciál (Plamínek, 2015). Požadované chování a pracovní výsledky by měli být dostatečně oceňovány. Pracoviště by mělo být plné pozitivní energie, zábavné a příjemné, jelikož většina lidí stráví velkou část svého života právě na tomto místě. Je to dobrý důvod pro manažery a podnikatele investovat do rekonstrukce kanceláří či do nákupu nových zařízení pro usnadnění a zpříjemnění práce. Jedním z hlavních úkolů manažerů je sledovat a splňovat požadavky a potřeby svých podřízených. V knize Řízení lidských zdrojů Koubek říká: „*Zaměstnanci mají různorodé potřeby, liší se podle jejich individuality, rodiny a kulturních hodnot. Na základě*

těchto potřeb jsou vytvořeny současné požadavky – finanční, ekonomické, politické, sociální. Kariérní cíle a potřeba vybalancovat zaměstnání s osobním životem jsou s tímto úzce spojeny.“ (Koubek, 2015, s. 343). Když manažer zohledňuje potřeby ostatních, chová se k nim líp a jeho motivátory účinkují lépe a delší dobu. Díky dobrému postoji k práci a splnění potřeb někoho je menší šance vzniku konfliktu, nedorozumění či závažného problému. Pokud manažer chce nějakému zaměstnanci pomoci, tak mu pomáhá i s jeho rozvojem v kariéře. Hodně podřízených by uvítalo různé pracovní výzvy. Pokud chce být manažer nápomocný, tímto jim dodá sebevědomí a podporu k tomu, aby prosperovali.

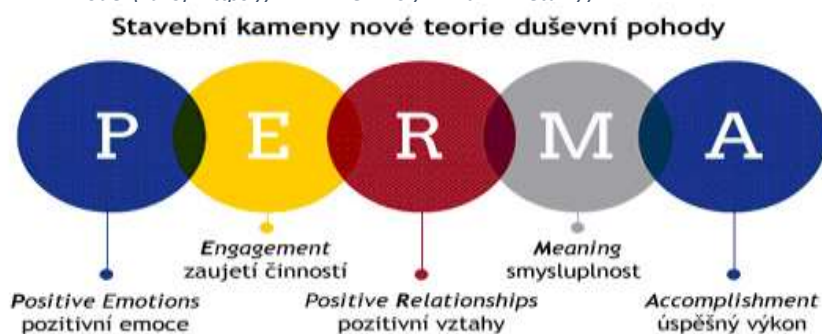
Nakonec lze říci, že každý zaměstnanec byl zaměstnaný z nějakého důvodu a všichni mají stejnou misi v dané organizaci. Každý by měl být uznáván a respektován stejně. Nemělo by se stávat, že někdo bude více uznáván za stejný výkon a jiný podceňován. Všichni zaměstnanci si přejí být ohodnoceni spravedlivě, jednoduše chtějí být respektováni, protože si to zaslouží. Chtějí se cítit hrdí na své činy, kterých dosáhli, což je pro ně největší motivací, ale více motivující je, když jejich zaměstnavatel je na ně pyšný. Manažer by se snažil zajistit dlouhotrvající pozitivní vztahy ve svém týmu, protože spolupráce mezi členy je nezbytná pro plynulý průběh pracovních úkonů. Tato skutečnost není snadno dosažitelná, ale pomocí školení, schůzek a společných aktivit se všichni mohou naučit, jak mezi sebou vybudovat pevné vazby. Manažeri a zaměstnanci mají zodpovědnost za svoje činy a měli by se snažit vybudovat dobrou atmosféru pro výkon své práce. V práci bylo popsáno, co by manažeri měli dělat pro spokojenost a pohodu svých zaměstnanců, ale zaměstnanci se také musí snažit a vydat ze sebe to nejlepší. Spisovatel Baldoni píše: *”zaměstnanci musí být otevření komunikaci, koučování, přijímání výzev a uznání”* (Baldoni, 2005, s. 209). Pracovní prostředí může být motivující pouze, pokud všechny strany (nadřízené i podřízené) se snaží vydat ze sebe to nejlepší.

1.4 PERMA Model

Dr. Martin Seligman je známý psycholog a napsal mnoho knih o různých tématech týkajících se psychologie. V roce 2011 vydal knihu „Vzkvétání“, ve které popsal svůj model PERMA. Zkratka PERMA se skládá z pojmů pozitivní emoce, zaujetí činností, pozitivní vztahy, smysluplnost a úspěšný výkon (Seligman, 2014). Těchto pět kategorií je zásadních pro to, aby byl člověk dlouhodobě spokojený se svým životem a s tím, co se v něm děje.

Dr. Seligman tvrdí, že abychom mohli zažít blahobyt, potřebujeme zažít různé pozitivní příhody během našeho dne. Principem fungování této teorie je, že pro každý špatný a negativní pocit musíme vyladit svou náladu třemi pozitivními věcmi. Pouze takto dosáhneme stavu štěstí a neutralizujeme negativní energii. Níže na obrázku č. 2 je ukázka PERMA modelu.

Obrázek 2. PERMA model (zdroj: <https://www.melvil.cz/kniha-vzkvetani/>)



Pozitivní emoce se zejména skládají z míru, pohody, naděje, víry a lásky (Seligman, 2014). Dr. Seligman věří, že lidé potřebují věnovat čas vnímání lidí, míst a událostí, a zaznamenat, kdo a co jim přináší radost. Cílem je zaměřit se na zkoumání těchto věcí a zajistit jejich přítomnost v našem každodenním životě. Dále bychom měli být zapojeni do práce a úkolů, které nás baví. Pokud si užíváme práci, cítíme se užiteční a soustředíme se lépe na to, co děláme. Sebmotivace zde hraje také roli. Pro zvýšení produktivity je potřeba snížit množství rozptylujících prvků, které by rušily na pracovišti, např. nemyslet na osobní problémy a soustředit se na dokončení svých pracovních úkolů. Tato strategie udrží člověka soustředěného a motivovaného, aby dokončil svou práci včas a efektivně. Je dokázané, že lidé, kteří mají smysluplné a pozitivní vztahy s kolegy v práci, jsou šťastnější a produktivnější, než ti, kteří jsou uzavření a nekomunikují s okolím. Většina lidí stráví skoro celý svůj život ve svém zaměstnání, takže toto je důkazem, jak důležité jsou mezilidské vztahy pro tvorbu pozitivní a motivující pracovní atmosféry.

Jako lidské bytosti potřebujeme dělat činnosti, které dodávají smysl našemu životu a pomáhají nám udržet dobrý pocit po celý den. Aby se toho dosáhlo, musíme se zapojit do aktivit, které jsou pro nás odlišné, nové a neznámé. Význam těchto činů může být externí i interní, např. pomoc člověku v nouzi mi dodá dobrý pocit a štěstí. Z jiného pohledu externím efektem je, že ten druhý dostane to, co potřebuje (Seligman, 2014). V neposlední řadě, musíme brát v úvahu vlastní úspěchy, a co jsme dosáhli ve svém životě, jaké jsou naše cíle a sny, snažit se realizovat maximum z toho, co si přejeme. Pokud se snažíme být svým lepším já, tak je bezpočet věcí, které můžeme udělat líp či odhodlat se zkusit nějaké nové. Pokud zaměstnanec není spokojený se svojí prací, pozicí či výplatou, pak by se měl odhodlat promluvit se svým nadřízeným a vyjednat zvýšení svého platu či změnu zaměstnání (Armstrong, 2002, s. 57). Je potřeba překonat svojí komfortní zónu a změnit svůj život.

Všechny z těchto pěti kategorií PERMA modelu přispívají k dlouhotrvajícímu blahobytu člověka. Při splnění všech kritérií zaměstnanec bude více motivovaný a s lepším pracovním postojem. Osoba si musí být vědoma sama sebe a věcí nebo lidí, kteří dělají její dny lepšími.

2 VÝKONNOST ZAMĚŠTNANCŮ

Řízení výkonnosti je důležitým nástrojem pro motivaci zaměstnanců k docílení optimálního výkonu. Není to však dostatečná podmínka pro efektivní řízení výkonu. Nejdůležitějším jevem u jakéhokoli systému řízení výkonnosti je, jak vážně je to pojaté, jak moc odhodlaně je využíváno manažery a zaměstnanci (Pulakos, 2009, s. 103). Řízení výkonnosti spočívá v dokonalosti, synchronizaci, modernizaci, která vytváří hodnotu pro zákazníka a na druhou stranu je výkonnost důležitá pro vytváření ekonomické hodnoty pro akcionáře a vlastníky firmy. Rozšiřování řízení výkonnosti je zjevně velmi velké, a proto je třeba, aby řízení výkonnosti bylo v podniku považováno za nástroj, který má zlepšit motivaci zaměstnanců a tím i zvýšit výkon (Cokins, 2009, s. 9). Efektivní správa výkonnosti vyžaduje důkladnou kontrolu všech operací spojených s prací. Jakmile zaměstnanec bude mít úplné znalosti o tom, co daná pracovní pozice vyžaduje, pak bude mít základ pro ohodnocení práce a možnost zvýšit svůj výkon. Toto je základem pro posouzení a zlepšení výkonnosti v rámci společnosti. Když základní znalosti chybí, výsledkem je zmatenost na pracovišti, zbytečné chyby v průběhu práce a s tím spojené náklady a ztracený čas pak ztěžují možnost vylepšit produktivitu. Kromě toho je hodnocení výkonnosti zaměstnance ve vztahu k ostatním kolegům se stejným popisem práce komplikované, protože ne každý pracovník má stejné zkušenosti, znalosti a dovednosti, stejnou motivaci či odhodlanost (Beck, 2003, s. 7).

2.1 Výkonnost zaměstnanců v organizacích

Výkonnost můžeme dělit z různých úhlů pohledu, na jedné straně je výkon samotné organizace a na druhé straně je výkon zaměstnanců v této firmě (Plamínek, 2015). Zdá se, že výkonnost práce je většinou subjektivně měřena a existuje málo alternativních možností, jak ji efektivně měřit a podle toho se rozhodnout, zda je potřeba vylepšení. V této kapitole je uvedeno rozlišení mezi výkonem organizace a zaměstnanců. Následně je vyzdvížena koncepce výkonu práce spolu s jeho měřením a jeho důsledky.

Podle Plamínka (2015, s. 15-40) je výkonnost firmy závislá na výkonu zaměstnanců (pracovní výkon) a na dalších faktorech, jako například pracovní prostředí včetně lidí v něm pracujících, kultura firmy aj. Dobrá výkonnost zaměstnanců je pro organizaci nezbytná, protože úspěch firmy závisí na kreativitě, inovacích a odhodlání každého člena organizační struktury firmy. Dobré výsledky práce, včasné dokončení, spokojenost klientů a případný nárůst produktivity práce jsou důležité faktory pro stabilizaci ekonomického stavu firmy. Z globálního pohledu, když jsou firmy produktivní a ziskové, tak zajišťují pracovní místa pro občany, firmy si mohou dovolit vyplácet vyšší mzdy, na druhou stranu se spotřeba zboží na trhu zvýší a tímto se celkově zlepšuje životní úroveň ve státě (Urban, 2017). Tímto se dokazuje, že výzkum výkonnosti každého jednotlivce ve firmě je důležitý také pro společnost obecně.

Výsledky práce zaměstnanců a pracovní výkon spolu souvisí. Například v USA se výkonnost v některých případech měří jako množství a hodnota vyrobeného zboží. Nicméně, obecně produktivita souvisí s výrobně orientovanými pojmy např. zisk a obrát firmy. Čím víc jsou zaměstnanci motivovaní a mají dobrou produktivitu, tím vyšší je obrát a zisk firmy. Často motivace představuje bonusy navíc za přesčas či zvýšení počtu vyrobených výrobků za kratší čas. Naopak výkon souvisí s efektivitou a pojmy spojenými se seberealizací, např. ohodnocení od šéfa,

pochvala za dosažení cílů, nabídka spoluvlastnictví společnosti aj. (Nelson, 2009, s. 173-189). Podle Hunter a Hunter (1984) jsou u pracovní výkonnosti rozhodující schopnosti a dovednosti samotného pracovníka. Zaměstnanec musí být schopen přinést dobré výsledky a mít vysokou či alespoň přijatelnou produktivitu, aby firmě nezpůsobil ztrátu. Při nulové produktivitě je zaměstnanec pro firmu velkým nákladem, jelikož mu firma zajišťuje mzdu, pojištění atd. Dalším tvrzením je, že tento fakt lze předvídat a předejít mu tím, že personalista vybere kandidáta s požadovanými schopnostmi a zkušenostmi v oboru. Pokud firma zaměstná již zkušeného člověka na určitou pozici, pak není potřeba investovat velké peníze do zaučení, ale manažer si může dovolit pouze dodatečně motivovat nového zaměstnance, ať už penězi, benefity či příležitostmi pro budoucí kariérní růst.

Nicméně, pracovní výkon je více než schopnost zaměstnance vykonávat svoji práci. Herzberg a Lindner odkazují na manažerskou stránku výkonnosti na pracovišti. Podle Herzberga je výkon: „*nech zaměstnance dělat to, co já chci*“ (Herzberg, 2017, s. 52). Toto naznačuje, že organizační hierarchie a distribuce úkolů jsou též důležité pro dobrý výkon zaměstnanců. Podle Vrooma (1994) je pracovní výkon založený na individuálních faktorech, jako jsou dovednosti, osobnost, znalosti, zkušenosti a schopnosti zaměstnance. Někteří výzkumníci dokonce tvrdí, že osobnost má konkrétnější úlohu při výkonu práce, protože pokud je člověk motivovaný a chce dosáhnout pracovních cílů či dokončit úlohu včas, tak k tomu potřebuje správnou povahu, přístup k práci a odhodlání (Beck, 2003).

Obrázek 3. Styl vedení a výkonnost zaměstnanců (zdroj: <http://slideplayer.cz/slide/3656431/>)



Na obrázku č. 3 je zřetelně na jednoduchém schématu vidět, jak je výkonnost podniku a zaměstnanců spojená s celkovým fungováním podniku. Výsledky zaměstnanců závisí na jejich informovanosti co, jak, za kolik a za jak dlouho je potřeba udělat. Samozřejmě bez týmové práce se těžce dosahuje zvýšení produktivity, tudíž spokojenost členů týmů a jejich dobré vztahy jsou nezbytné k plynulé spolupráci. Díky správnému řízení všech procesů v podnikání se zvýší produktivita a výkonnost podniku a s tím souvisí již zmíněný nárůst obrátu a zisku. V další podkapitole je uvedeno, jak měřit pracovní výkon a zda ho lze objektivně hodnotit.

2.2 Měření pracovního výkonu

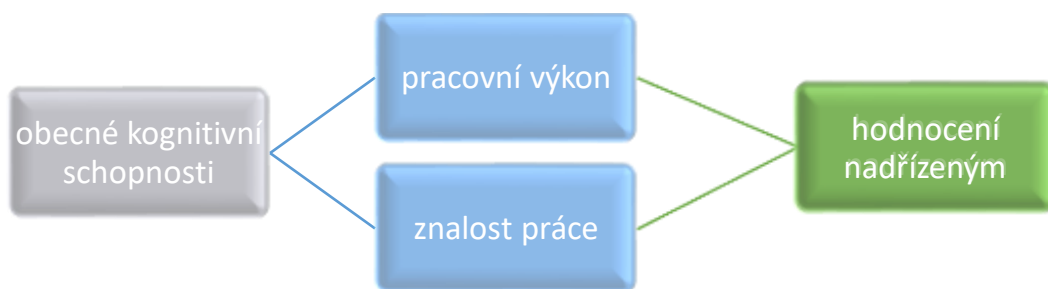
Ve většině organizací je pracovní výkon hodnocený manažerem, dozorcím, vedoucím atd. Nicméně, tyto posudky nejsou úplně užitečné, protože jsou příliš subjektivní. Náзор a hodnocení manažera může být ovlivněno řadou věcí a okolnostmi. Bishop (1989) tvrdí, že ve většině zaměstnání neexistuje objektivní hodnocení produktivity. On také říká, že výkon zaměstnanců je největší, když jsou pracovní podmínky stabilní, předem dané a známé, avšak bohužel v praxi toto neexistuje. Kvůli tomu je velice obtížné měřit výkonnost objektivně, a tudíž hodnocení práce zaměstnanců se musí provést i přes nedostatek obecně přijatých kritérií. Podle Bishopa (1989) se problém dokonce zvětšuje, protože zaměstnavatelé věří, že mohou hodnotit produktivitu svých zaměstnanců na základě vlastního úsudku, což je neúčinné a neefektivní, často i neférové vůči ostatním v týmu či ve firmě. Nicméně, autor tvrdí, že správné hodnocení není nemožné, ale je nákladné kvůli získání objektivních informací týkajících se toho, jak moc se daný zaměstnanec snaží, jak pracuje, čeho dosáhl, jaká je jeho kvalita práce atd. Je těžké určit vliv osobnostních charakteristik a vzdělání na pracovní výkon, protože jsou výsledky hodnocení nepřesné. Tímto je myšleno, že i vzdělaný jedinec nemusí být produktivní na určité pozici, i když je pro danou práci dostatečně kvalifikovaný. Důvodem může být právě chybějící motivace či upřednostňování jiných věcí než je práce samotná. Zde je prostor pro správné zásahy ze strany nadřízených, aby zvýšili produktivitu jedince.

Závěrem lze konstatovat, že objektivní měření pracovního výkonu je problematické a obtížné. Avšak existují alternativní možnosti, jak výkonnost měřit, což je představeno v další podkapitole.

2.2.1 Možnosti objektivního hodnocení pracovní výkonnost

Podle Hunter a Hunter (1984) lze hodnocení pracovního výkonu provést na základě čtyř parametrů – kvality, kvantity, znalostí z oboru a spolehlivosti. Touto cestou zaměstnavatelé mohou určit produktivitu svých zaměstnanců. Na obrázku č. 4. je znázorněno jednoduché schéma této teorie.

Obrázek 4. Hunterové schéma pracovního výkonu (zdroj: vlastní zpracování)



Podle Huntera (1984) znalost práce samotná je klíčem k velké produktivitě a obecné kognitivní schopnosti, předchází učení se nových postupů a věcem potřebným ke každodennímu pracovnímu výkonu. Obecné kognitivní schopnosti spolu se znalostmi pracovních postupů ukazují pracovní výkonnost a umožňují nadřízenému hodnotit tento výkon. Podle Huntera je to zjednodušená teorie, ale efektivní a objektivní způsob, jak spravedlivě hodnotit svoje podřízené. Zaměstnanci s dobrými a vhodnými schopnostmi včetně patřičné zkušenosti jsou dvakrát produktivnější po dvou letech práce v daném oboru, tudíž vzdělávání v práci je nezbytné a klíčové

pro požadovaný pracovní výkon a spokojenost všech stran v business světě. Hunter si stojí za svou teorií, že hodnocení založené na schopnosti zaměstnanců je objektivnější a spravedlivější. Navzdory vyšší objektivitě je v praxi spíše praktikováno hodnocení podle úsudku nadřízeného, ačkoliv je velice subjektivní.

Z praxe lze říci, že pracovní výkon se také může hodnotit jako jednotka vytvořená za hodinu či během jednoho dne v závislosti na normě výroby či požadavcích nadřízených. Tudíž nelze shrnout, který způsob hodnocení je nejlepší, jelikož každý obor a odvětví je jiné a kladou se jiné požadavky na každého zaměstnance.

2.3 Vztah mezi motivací zaměstnanců a pracovním výkonem

Je jasné, že manažeři musí motivovat zaměstnance, aby pracovali co nejvíce ve společnosti, jelikož úspěšnost firmy závisí právě na jejich pracovním výkonu. Náзор, že motivace je spojená s pracovním výkonem, vznikl po dlouhém zkoumání a po provedení různých studií. Jedním z prvních výzkumníků byl Vroom (1964), který ale nedokázal najít propojení mezi těmito faktory. Později Petty a kol. (1984) uvažovali o Vroomově teorii, díky tomu došli k závěru, že je mezi těmito dvěma faktory propojení. Výsledek jejich šetření naznačuje, že vztah mezi individuální a obecnou spokojeností a individuálním pracovním výkonem je mnohem konzistentnější než ve Vroomově studii z roku 1964. Herzberg (1959) přišel na to, že když se zkombinuje spokojenost zaměstnanců s motivací, má to vliv na pracovní výkon. Herzberg začal používat termín spokojenost ve svých teoriích. Tvrdí, že motivátory jsou vnitřní faktory a mají vliv na chování během práce, tudíž motivace je propojena se spokojeností a závisí na ní. V jiném desetiletí Amabile (1993) uvádí, že pracovní výkon závisí na individuální úrovni motivovanosti a tato úroveň může být ovlivňována vnitřně nebo zevně. Logicky, povaha samotné práce ovlivňuje motivaci jedince a jeho vztah k této činnosti. Amabile rozvíjí tuto teorii tím, že určitá práce má svoji charakteristiku a hodnotu v organizaci, tudíž zaměstnanci jsou lépe motivováni, pokud tyto detaily o pracovní náplni ví. Hackman a Oldham (1976) určili pět pracovních charakteristik na základě Herzbergovy teorie o dvou faktorech. Tyto charakteristiky představují: *„škálu dovedností, identifikaci úkolů, význam úkolů, prostor pro autonomie, zpětnou vazbu“* (Brooks, 2003, s. 66). Výsledky jejich studie naznačují, že pracovní pozice, které splňují těchto pět charakteristik, jsou více motivující a zaměstnanci jsou spokojenější. Hackman a Oldham (1976) dospěli k závěru, že zaměstnanci mohou být motivováni pomocí organizace svých pracovních úkonů, též na motivaci mají vliv vnitřní a vnější motivátory. Těchto pět pracovních charakteristik (škála dovedností, identifikace úkolů, význam úkolů, prostor pro autonomii, zpětná vazba) může vytvořit tři psychologické stavy pro zaměstnance – *„užívání si smysluplnosti práce, vědomí své zodpovědnosti za výsledky své práce, vědomost opravdových výsledků z pracovních aktivit“* (Brooks, 2003, s. 67). Podle Hackmana a Oldhama jsou tyto tři psychologické stavy pro člověka velice motivující. Na obrázku č. 5 je zobrazena tato teorie a její princip fungování.

Obrázek 5. Vztah mezi pracovní motivací a pracovním výkonem (vlastní zpracování), zdroj Brooks, 2003, s. 67



Hackman a Oldham (1976) také tvrdí, že rozvoj zaměstnanců potřebuje, aby lidé měli jistotu o svém zaměstnání. Jedinci, kteří mají potřebu se rozvíjet, jsou více motivovaní a mají větší potenciál pro kariérní růst. Když je člověk motivovaný k osobnímu rozvoji, pak je ochotný spolupracovat, zkoušet nové věci, učit se a nedávat takový důraz na jistotu svého zaměstnání. Ať už jsou zaměstnaní v dané firmě či v jiné, vědí, že mají potenciál, věří si a nebojí se ničeho. Podle autorů osobnost každého se velmi liší a tudíž i reaguje odlišně na vnitřní a vnější hodnoty, ať už se jedná o vnitřní motivaci či vnější formou finanční odměny. Jejich výzkum dospívá k závěru, že pro introvertně založené jedince jsou důležitější a účinnější vnější motivátory. Na druhou stranu, pro extroverty jsou postačující vlastní hodnoty a priority, které představují již zmíněné vnitřní motivátory. Introverti jsou méně spokojení a jejich pracovní výkon je nižší. Tento fakt potvrzuje teorii, že osobnost a pracovní výkon spolu souvisí a mají úzký vztah (Petty, 1984). Nicméně, přesný vztah mezi motivací, spokojeností a pracovním výkonem dosud nebyl definován. Petty a kol. (1984) tvrdí, že vztah může být vyjádřený jako kruh, který začíná velkým pracovním výkonem způsobeným velkou spokojeností. Podle autorů, pokud zaměstnanec má velkou produktivitu při určité pracovní činnosti, cítí se dobře a je spokojený se svojí pracovní náplní. Díky svojí vnitřní motivaci se zaměstnanec snaží dokončit svoje úkoly včas a zajisté bude mít vysokou produktivitu i v dalších dnech. Vztah mezi pracovním výkonem, spokojeností a motivací je ukázaný na obrázku č. 6.

Obrázek 6. Vztah mezi pracovním výkonem, spokojeností a motivací (zdroj: vlastní zpracování, dle Petty a kol., 1984)



Podle Hackmana a Oldhama (1976) výsledkem toho kruhového vztahu je „sebeposilující kruh pracovní motivace“, poháněný vlastními odměnami či satisfakcí, což by mohlo pokračovat až do doby narušení kruhu, pokud jeden z těchto faktorů je narušený či oslabený (např. snížení či ztráta motivace pro vykonávání určité pracovní činnosti nebo dokonce pokud zaměstnanci nestačí pouze vnitřní motivace a rozhodne se, že potřebuje i vnější motivátor, nejčastěji formou peněz). Autorova teorie je založena na vnitřních faktorech, protože tvrdí, že zvýšení množství vnějších motivátorů nevede ke zvýšení pracovního výkonu v dlouhodobém měřítku. Nicméně, výzkum naznačuje, že sebeposilující kruh pracovní motivace také může fungovat pro vnější motivátory (Petty a kol., 1984).

Lze shrnout, že cyklický vztah může být způsoben nabídkou různých pracovních příležitostí pro zvýšení efektivity pěti charakteristik pracovní pozice podle Hackmana a Oldhama (škála dovedností, identifikace úkolů, význam úkolů, prostor pro autonomii, zpětná vazba). Nicméně, nezbytností je, aby se zaměstnanec snažil vydat ze sebe to nejlepší.

PRAKTICKÁ ČÁST

3 MOTIVACE V ODDĚLENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Existují různé druhy metod pro průzkumy, přičemž výsledky každého typu jsou jiné. V této praktické části bakalářské práce bude využita metoda průzkumu formou dotazníku. Budu se snažit najít odpovědi na problémy s motivací zaměstnanců ve vybrané společnosti, pomocí získaných dat z dotazníku.

3.1 Cíl práce a výzkumné otázky

Cílem této práce je analýza současného stavu motivace zaměstnanců v oddělení lidských zdrojů v podniku XY a využitých metod.

Hlavní výzkumná otázka je:

1. Jsou zaměstnanci v oddělení lidských zdrojů firmy XY motivováni pracovat?

Výzkumné podotázky:

1. Váží si manažer práce svých podřízených?
2. Jsou zaměstnanci spokojeni s pracovní kulturou ve firmě?
3. Jsou zaměstnanci spokojeni s nabídkou kariérních příležitostí?
4. Jakým způsobem manažer motivuje svoje podřízené?

Jedním z cílů je pochopit, jak manažer motivuje svoje zaměstnance. K tomu slouží otevřená otázka, jak si zaměstnanci přejí vylepšit systém odměňování v podniku či zda jsou se současným způsobem odměňování spokojeni.

3.2 Popis metodiky průzkumu a realizace

Tento průzkum byl proveden na základě online dotazníkového šetření. Strukturovaný dotazník je nástrojem pro získávání informací o postoji zaměstnanců, o tom co je motivuje nejvíce, aby si udrželi vysoký pracovní výkon. Dotazník byl vytvořen pomocí Google Forms, pak byl zaměstnancům v celém oddělení lidských zdrojů zaslán email s linkem sloužící k zodpovězení těchto 18 otázek.

V dotazníku se vyskytují uzavřené otázky a jedna otevřená otázka, která motivuje respondenta sdělit jeho nápad na vylepšení motivačních nástrojů ve firmě. Uzavřené otázky jsou krátké a jasné, aby respondent nemusel ztrácet čas. U všech otázek je možnost zaškrtnout pouze jednu odpověď. Respondenti jednoduše označili odpověď, která nejvíce odpovídala jejich názoru. V dotazníku neexistuje správná či špatná odpověď, jelikož cílem dotazníku je zjistit subjektivní názor každého zaměstnance na pracovišti.

Dotazník je rozdělen do dvou hlavních částí, na začátku jsou čtyři otázky, které slouží k představení respondenta, což zahrnuje pohlaví respondenta, jeho věk, pracovní postavení a jak dlouho pracuje v dané společnosti. Další otázky souvisí s motivací zaměstnanců a systémem

odměňování. Otázky jsou propojeny s teoretickou částí bakalářské práce. Některé z otázek se týkají vztahu mezi zaměstnancem a jeho manažerem.

Zaměstnanci měli dva týdny na to, aby odpověděli na výzkumné otázky podle vlastního uvážení. Dotazník byl plně anonymní. Snahou při tvorbě otázek byla přesnost a srozumitelnost, aby dotazník byl co nejefektivnější. Tento průzkum koordinovala manažerka týmu lidských zdrojů pro všechny evropské státy. Manažerka souhlasila s uskutečněním dotazníkového šetření. Ve výsledku se vychází z odpovědí 40 respondentů. Dotazník se nachází v příloze č. 1.

3.3 Popis společnosti XY

Společnost XY je světovým leaderem v oboru informačních technologií. Na základě veřejně přípustných zdrojů lze říci, že firma je zaměřena na tvorbu softwarů, aplikací a poskytuje řadu softwarových služeb. Firma je třetím největším výrobcem nezávislých softwarů na světě. Softwary jsou tvořeny podle potřeb zákazníků ze všech možných oborů na podnikatelském trhu. XY je světová firma s pobočkami ve více než 130 zemích po celém světě. Může se pyšnit nad 400 tis. zákazníky a za úspěšnost vděčí firma všem 90 tis. zaměstnancům. Firma byla založena v Německu před 50 lety a má přes 17 tis. partnerských společností po celém světě. Hrubý roční obrát firmy je v bil. eur, což dokazuje, jak obrovská je tato společnost.

XY věří, že svými produkty usnadňuje podnikání a tím i život milionům lidí. Cílem společnosti je pomáhat podnikatelům vylepšovat se ve svém podnikání a stát se jedním z nejlepších. Prioritou firmy jsou zákazníci, ale nezapomínají i na vlastní zaměstnance. Ve firmě je bezpočet příležitostí pro různé společenské akce, charitativní činy, vzdělávací kurzy atd. Vedení společnosti klade velký důraz na kulturu podniku a na vybudování příjemné pracovní atmosféry.

3.4 Vyhodnocení výsledků dotazníku

Výsledky dotazníku byly shromážděny v Excel tabulce v závislosti na odpovědích ke každé otázce. Na základě těchto dat byly vytvořeny grafy a k nim přidán komentář.

Na začátku dotazníku jsou 4 otázky, které popisují respondenta podle věku, pohlaví, podle jeho pracovní pozice a délky jeho působení ve firmě XY. Jelikož je dotazníkové šetření anonymní, tyto otázky jsou jediným způsobem, jak mít představu o tom, jaká osoba odpovídá na otázky. Na otázku, proč je důležité vědět, kdo je respondent, lze snadno argumentovat. Je důležité vědět, zda např. mladí lidé jsou motivovanější či naopak starší a zkušenější zaměstnanci si ví rady, jak na sebmotivaci na pracovišti. Celkem 40 respondentů odpovědělo na online dotazník a bude se vycházet z jejich odpovědí.

3.4.1 Odpovědi na otázky zabývající se osobností respondenta

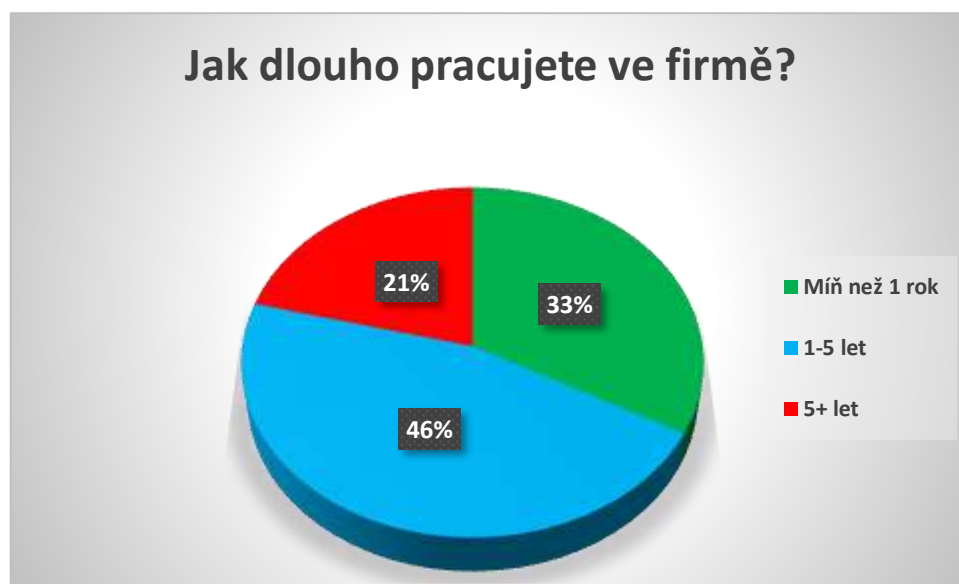
Hned na začátek si lze všimnout, že procento respondentů s ženským pohlavím je podstatně vyšší, o celých 15 %. Tento fakt může mít řadu důvodů, nicméně nejpravděpodobnějším důvodem je, že v oddělení lidských zdrojů je mnohem víc žen než mužů. Je ještě zajímavější, že nejvíce respondentů je z věkové kategorie 26 až 30 let, což představuje 40 % z celku. Další velkou

skupinou je mladá generace ve věku 20 až 25, přesných 30 %. Zbytek je zformován většinou ze zaměstnanců ve věku 31-40 a více.

Dalším prvkem pro porovnání je pracovní pozice. Celých 85 % z respondentů jsou zaměstnanci, 7,5 % jsou pracující studenti jako internisté a zbytek jsou manažeři či podnikatelé. V oddělení lidských zdrojů je několik osob, které mají vlastní živnostenský list a spolupracují s firmou jako externí výpomoc. Pro zaměstnavatele jsou tyto lidé výhodní, protože za ně nemusí platit zdravotní a sociální pojištění a firma za ně není zodpovědná. Jednoduše řečeno, tato externí výpomoc je výhodnější než zaměstnání někoho nového. Je zajímavé, že ve firmě, nebo konkrétněji v oddělení lidských zdrojů, nejsou žádní dobrovolníci. V ČR je tzv. internship placený, takže je to skvělá příležitost pro studenty, nasbírat nové zkušenosti a mít přijatelný měsíční příjem.

Výsledky k otázce : „**Jak dlouho pracujete ve firmě?**“ jsou velice zajímavé. Na grafu 1 se lze podívat na detaily.

Graf 1. „Jak dlouho pracujete ve firmě?“ (zdroj: vlastní zpracování)



Z grafu lze vyčíst, že největší počet zaměstnanců v oddělení lidských zdrojů pracuje na své pozici přes rok, ale míň než 5 let. Což znamená, že zkušených zaměstnanců na pracovišti je přes půlku, což svědčí o profesionalitě v oddělení a poměrně nízké fluktuaci. Na druhou stranu pracujících studentů je 33 %, což nasvědčuje náboru „čerstvé krve“ v týmech. Studenti obvykle mají smlouvu na dobu určitou, a to právě na období jednoho roku. Nicméně, je zde možnost prodloužit jejich smlouvu o další rok, podle uvážení manažera. Studenti hrají důležitou roli v odděleních, protože pro firmu znamenají potenciální budoucí zaměstnance. Z pohledu zaměstnavatele je výhodné zaučit studenta, platit mu mnohem nižší mzdu než regulárnímu zaměstnanci, tímto si student zvykne na způsob práce, na kulturu firmy, získá cenné zkušenosti v oboru a pak bude jednodušší ho zaměstnat, protože nebude potřeba ztrácet čas a peníze na jeho trénování. Respondenti, kteří zadali, že pracují ve firmě přes 5 let, jsou právě manažeři či ty nejzkušenější profesionálové v tomto oddělení.

Další otázka se zabývá kariérními příležitostmi, které jsou poskytovány zaměstnancům ve vybraném podniku. V grafu 2. je zajímavě ukázáno, kdo jak vnímá kariérní příležitosti ve stejném

oddělení. Někteří dokonce označili, že žádné příležitosti se jim nenabízí. Nicméně, většina v přepočtu 74 %, uvádí, že firma má dostatek příležitostí pro kariérní růst. Z osobního pohledu, lze konstatovat, že každý zaměstnanec má osobní pohled na svět, různé priority a ambice, pokud již nějaké má. Někdy se vyskytují na pracovišti lidé, kteří jsou spokojeni se svojí současnou pracovní pozicí a ani nehledají důvod, proč by něco měnili či zkoušeli nové věci. Překonat se a zajít za hranice vlastní komfortní zóny je obtížné a ne všichni lidé jsou ochotni tento krok ve svém životě udělat. V tom hraje roli právě motivace osobně se vyvíjet a učit se nové věci, zkoušet a přijímat nové výzvy. Pokud motivace není dostatečná, pak se lidé nesnaží informovat o kariérních příležitostech či všemožných jazykových kurzech a dalších tréninzích spojených s prací. Bohužel lidí, kteří neví o ničem a nezajímají se o to, je více. Jako „nevím“ odpovědělo 10 % respondentů a jako „ne, nemám kariérní příležitosti“ odpovědělo celých 13 %. Pravdou je, že oddělení lidských zdrojů je obrovské s více než 200 zaměstnanci v jedné pobočce. Každý má jinou pozici, kvalifikaci a náplň práce. Nelze zobecňovat, že každému jsou nabídnuty nějaké kariérní příležitosti. Nicméně, je zajímavé se podívat, jak lidé vnímají stejnou záležitost z různého úhlu pohledu.

Graf 2. „Máte příležitosti ke kariérnímu růstu ve své firmě?“ (zdroj: vlastní zpracování)



Z odpovědí na otázku, zda je respondent motivován pracovat co nejlíp každý den, je jasné, že více než půlka lidí je obecně motivovaných. Později v šetření zjistíme proč a jak jsou lidé motivováni. Počet lidí, kteří si udržují motivaci pro pilnost v každodenní práci, je 35 %, což není malá část celku. Průměrně motivovaných jedinců je přibližně 38 %, kteří řekneme mají dobré a špatné dny. Tímto je myšleno, že jejich pracovní výkon není fixní a některé dny jsou produktivnější než jiné, což u většiny lidí tak funguje. Avšak existují excelentní zaměstnanci, kteří milují svoje zaměstnání a profesi, nevnímají čas a mohou pracovat více hodin než ostatní. Nicméně, musí se poznamenat, že takové tempo fungování na pracovní pozici nemusí účinkovat dlouhou dobu. Obzvláště tito lidé mají sklony k snadnému vyčerpání energie a časem může dojít i k tzv. syndromu vyhoření, kdy dříve excelentní a mimořádný zaměstnanec se přestane snažit a jeho celkový výkon a chování se rapidně zhorší. Na druhou stranu podstatnou část respondentů tvoří tací, kteří nejsou motivováni či jsou lhostejní k pracovnímu výkonu, dohromady 28 %, což je téměř třetina. Tento fakt by měl být alarmující pro manažery a vedení. Pokud se bude počet nemotivovaných zaměstnanců

zvyšovat, může dojít k významnému snížení produktivity na pracovišti a v důsledku toho vzniknou i problémy spojené s plynulým průběhem pracovních úkonů, organizací práce, dokončování v určených časových termínech atd. Samozřejmě, jak bylo již projednáváno v teoretické části této práce, není snadné udržet motivaci všech zaměstnanců dlouhou dobu. Příčin je mnoho. Nicméně, nesmí se připustit pokles celkové motivace v týmech, protože když celková pracovní atmosféra bude špatná, dojde ke krachu celého organizačního systému. Tím, že ve firmě jsou všechna oddělení na sobě závislá, propojená a úzce spolupracující, by taková kritická situace byla nebezpečná pro celkové zdraví firmy.

3.4.2 Odpovědi na otázky zabývající se mezilidskými vztahy na pracovišti

Další problematikou k zamyšlení je vztah mezi manažerem a zaměstnanci a jeho propojení s motivací a produktivitou. Graf 3. ukazuje realitu důležitosti tohoto vztahu.

Graf 3. „Myslíte si, že komunikace mezi zaměstnancem a manažerem může být motivující pro zlepšení produktivity?“ (zdroj: vlastní zpracování)



Na grafu je vidět, že 67 % lidí souhlasí s tvrzením, že dobrá komunikace a blízký vztah s manažerem souvisí s motivací a působí na zaměstnance pozitivně při jeho výkonu práce. Skeptických je pouze přibližně 8 % z respondentů, což je pozitivní výsledek, protože je to menšina. Je vidět, že manažeři v oddělení lidských zdrojů tento vztah s nadřízeným vnímají a o svoje podřízené pečují alespoň svojí pozorností a komunikací s nimi. Podle průzkumu vychází, že čím bližší vztah zaměstnanec má se svým nadřízeným, tím že se cítí motivovanější a je větší pravděpodobnost růstu jeho produktivity.

Na tuto otázku navazuje další, která zkoumá vztahy mezi kolegy v týmech nebo v celém oddělení lidských zdrojů. Pro porovnání slouží graf 4. níže.

Graf 4. „Myslíte si, že dobrý vztah s Vašimi kolegy Vás motivuje pracovat víc?“ (zdroj: vlastní zpracování)

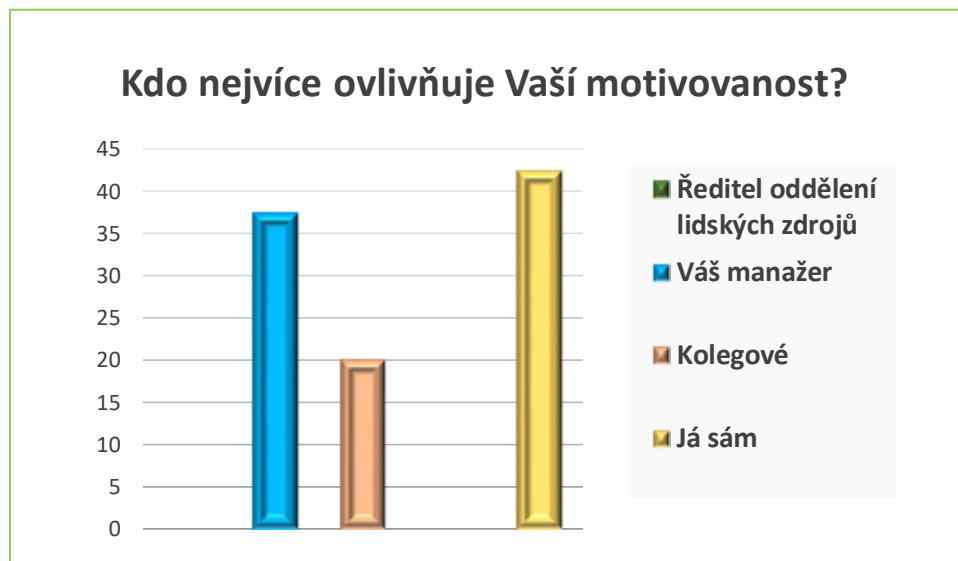


Je vidět, že ještě důležitější je vztah s kolegy, jelikož celých 90 % zaměstnanců odpovědělo pozitivně. Zbývajících 10 % si není jistých tímto tvrzením, což může být způsobeno řadou faktorů. Například externí pracovníci nejsou každodenně v kontaktu s ostatními pracovníky v oddělení. Další skupinou mohou být pracující studenti, kteří pracují pouze několik dní v týdnu, anebo mají tzv. „home office“, což představuje práci z domova. Obecně všichni členové v HR oddělení jsou v kontaktu díky pracovním úkonům, nicméně navázat bližší vztah či vybudovat si kamarádství je obtížnější kvůli vysoké zaneprázdněnosti. Docela významný počet lidí má tolik práce, že si nemůže dovolit ani poklidný oběd v restauraci a dopadá to tak, že jí sendvič nebo fast food u počítače.

Tato výzkumná otázka je skvělou ukázkou, jak fungují mezilidské vztahy na pracovišti. Je skvělé, že skoro všichni vnímají lidi kolem sebe pozitivně. Navázání kontaktů je důležité jak pro udržení vlastní motivace k práci, tak k celkové spokojenosti se svým zaměstnáním a životem. Koneckonců, málokdo dokáže fungovat zcela samostatně a být sám na delší dobu. Zaměstnanci tím, že prakticky pracují na stejném místě a mají podobnou náplň práce, rozumí problémům či pocitům lidí kolem sebe. Právě toto je důvodem proč je důležité navázat kontakt s kolegy a komunikovat s nimi. Pokud má jedinec potíže s nějakým úkolem, nejjednodušším řešením je zeptat se někoho z oddělení a záležitost se vyřeší rychle a efektivně. Pokud má jedinec nějaké hlubší potíže, například není spokojený s náplní práce či se svojí mzdou aj., nejlepším řešením je konzultovat to se svým nadřízeným, k tomu přispěje právě již diskutovaný dobrý vztah s manažerem.

Na grafu 5. je ukázka části průzkumu zkoumajícího, kdo nejvíce ovlivňuje motivovanost zaměstnance.

Graf 5. „Kdo nejvíce ovlivňuje Vaší motivovanost?“ (zdroj: vlastní zpracování)



Překvapujícím výsledkem je, že ředitel oddělení lidských zdrojů nehraje žádnou roli v motivování svých podřízených, dokonce ani manažeři ho nepovažují za hlavního motivátora. Je potřeba se zamyslet, zda je tento fakt v pořádku a jaké by mohly být dlouhodobé důsledky. Nicméně naopak manažera považují zaměstnanci za velice důležitého a přikládají mu významnou roli na pracovišti. Manažer může ovlivnit náladu a atmosféru ve svém týmu, naladit každého pozitivně a touto motivací dosáhnout potřebného pracovního cíle. Nicméně, kolegové se mohou motivovat navzájem, tento fakt potvrzuje 20 % respondentů. Členové týmu mají rovnocenné role a mají bližší vztah, mohou sdílet svoje pocity a motivovat se navzájem. Přátelský vztah s kolegy má vždy pozitivní vliv na pracovní výkon jedince, protože když se člověk cítí komfortně a chtěně, pak se nemusí ničeho obávat a může se plně koncentrovat na splnění svých pracovních úkolů. Nejvíce lidí tvrdí, v přepočtu 43 %, že se motivují sami. Není to tak velké překvapení, protože my sami jsme pánem své mysli a těla. Pokud dokážeme ovládat svou mysl a motivovat se k úspěšnému fungování na pracovišti, pak máme vyhráno. Jedinci se silnou vůlí jsou tvrdě pracující a mohou též pozitivně ovlivňovat lidi kolem sebe. Tato myšlenka právě souvisí s předešlým tvrzením, proč jsou dobré vztahy s kolegy tak důležité.

Důležitost role manažera je projednávána také v otázce z dotazníku: „**Cítíte, že Váš manažer si Vás váží?**“. Na grafu 6. níže je vidět, že manažer ukazuje svůj respekt vůči zaměstnancům, a proto většina respondentů odpověděla na tuto otázku pozitivně. Lze konstatovat, že 33 % ze zaměstnanců má pozitivní a blízký vztah se svým manažerem, dalších 45 % pravděpodobně pouze profesionální jako se svým nadřízeným, ale přesto vnímá jeho chování pozitivně.

Osoby, které označili „nevím“ či „ne“, pravděpodobně pracují většinou z domova, jsou externí výpomocí v určitém týmu a nemají přímého nadřízeného ve firmě, anebo nevnímají chování svého manažera a nepotřebují s ním být v kontaktu.

Nicméně, celkový dojem zaměstnanců je pozitivní a mají dobrý pocit z chování svého manažera. Toto je důležité, protože pro zaměstnance může být velice demotivující, pokud se cítí na pracovišti neocenění a zbyteční.

Graf 6. „Cítíte, že Váš manažer si Vás váží?“ (zdroj: vlastní zpracování)



Další otázka: „**Myslíte si, že Váš manažer efektivně odměňuje?**“ navazuje na předešlou o tom, jakou zpětnou vazbu zaměstnanec dostává od svého manažera. Samozřejmě odměňování je pro většinu zaměstnanců nejdůležitějším faktorem a hlavním smyslem jejich zaměstnání. Odměňování, jak již dříve bylo pojednáno v této práci, je jedním z hlavních motivátorů. Níže jsou možnosti pro odpovědi na otázku včetně procentuálního podílu .

- a. Určitě ano - 15 %
- b. Ano - 27,5 %
- c. Nevím – 47,5 %
- d. Ne - 10 %
- e. Vůbec ne - 0 %

Výsledky této otázky nejsou obzvlášť optimistické. Pouze 15 % respondentů si myslí, že jeho manažer je efektivně odměňuje, a necelých 28 % je poměrně spokojeno s financemi, které měsíčně dostávají. Zajímavějším výsledkem je, že skoro 48 % z lidí v oddělení lidských zdrojů neví, zda jsou odměňováni patřičně či ne. Tento fakt vede k zamyšlení, zda je toto správné. Každý zaměstnanec by měl být seznámen s odměňovacím systémem a faktem je, že skoro půlka lidí si není vědoma, zda dostávají dostatečnou mzdu za svou práci. Zde vzniká otázka, čím je to chyba. Zda zaměstnancova, protože se nezajímá, neinformuje se, v jakém rozmezí se pohybuje mzdové ohodnocení pro danou pozici, a proto jednoduše přijímá to, co mu firma nabízí i přesto, že není spokojený s výší. Anebo je to chyba firmy či manažera, že neinformuje zaměstnance, proč mu nabízí míň než například průměrnou mzdu za danou pozici. Důvodem může být málo pracovních zkušeností v oboru, či nedostatečné pracovní výsledky aj. Samozřejmě manažeri a firmy neinformovanost lidí zneužívají pro vlastní prospěch, aby ušetřili peníze. Nicméně, tato strategie není správná a spravedlivá, tímto si firma dokonce škodí z dlouhodobého hlediska, protože nespokojení zaměstnanci rychle ztrácejí motivaci k práci a jednoduše si najdou lépe placenou pozici v konkurenčním podniku.

Naštěstí pouze 10 % z respondentů odpovědělo, že jejich manažer je neodměňuje dostatečně, což pravděpodobně představují pracující studenti, kteří nemají zkušenosti v oboru a je potřeba investovat velkou částku do jejich zaučení.

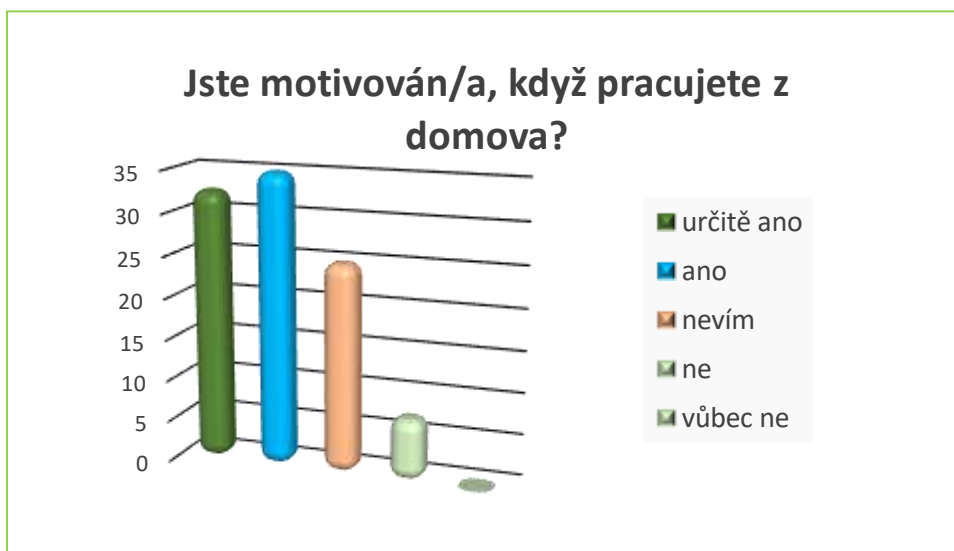
3.4.3 Odpovědi na otázky zabývající se osobní motivací jedince

Zajímavou výzkumnou otázkou je: „**Jste motivován/a, když pracujete z domova?**“. Samozřejmě ne každý zaměstnanec má možnost pracovat z domova, ať už kvůli pracovní náplni nebo protože nadřízený to nedovoluje. Nicméně, v oddělení lidských zdrojů ve vybraném podniku je home office často vídanou záležitostí.

Jedna třetina respondentů, neboli 35 % lidí, tvrdí, že jsou určité motivovaní, když pracují z domova. Příčinou může být pozitivní působení domácího prostředí. Jiným důvodem je pocit odpovědnosti za dokončení svých pracovních úkolů. Často se stává, že lidé doma nepracují a předstírají svůj pracovní výkon. Manažer si toho po určité době všimne a vznikají komplikace, napětí a nepříjemné rozhovory. Upřímnost, důvěra a spolehlivost jsou v zaměstnání základem úspěšné spolupráce a fungování týmu. Větší procento tvoří zaměstnanci, kteří sice tvrdí, že jsou motivovaní při práci z domova, ale s výhradami. Logicky, doma je hodně lákavých věcí a je snadné se něčím rozptýlit na pár minut či hodin, a pak práce zůstane nedokončená.

Tento způsob práce je obzvláště komplikovaný pro rodiny s dětmi. Děti vyžadují hodně pozornosti a pracovní povinnosti jsou samozřejmě v tomto případě sekundární záležitostí. Naopak pro některé maminky je takový způsob práce vítaný, protože dostávají možnost si „odpočinout“ od rodičovských povinností právě plněním pracovních úkolů. Takto si některé maminky udržují profesionální znalosti i během mateřské dovolené. Zbytek respondentů tvrdí, že buď neví, nebo nejsou vůbec motivováni pracovat doma. Každý zaměstnanec je jiný a pracovní prostředí je pro některé nezbytné pro koncentraci a udržení produktivity na přijatelné úrovni. Na grafu 7. níže je vidět, jaký počet zaměstnanců má pozitivní a jaký negativní vztah k práci z domova.

Graf 7. „Jste motivován/a, když pracujete z domova?“ (zdroj: vlastní zpracování)

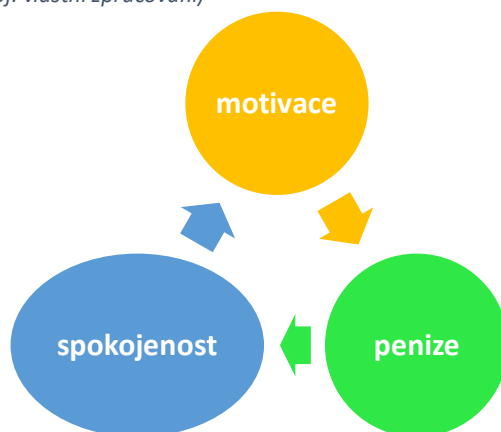


Dotazníková otázka: „**Co Vás motivuje pracovat?**“ zkoumá zdroj motivace každého zaměstnance. V nabídce odpovědí byly:

- Jistota zaměstnání – 5 %
- Finanční odměny – 30 %
- Pracovní spokojenost – 50 %
- Povýšení – 10 %
- Ocenění – 5 %

Přesně půlka respondentů tvrdí, že spokojenost z vlastní práce je hlavním zdrojem jejich motivace. Spokojenost z vlastního pracovního výkonu je pro ně důležitá. Pracovních výsledků je dosaženo, pokud je člověk motivovaný, k tomu je nezbytné správné ohodnocení dosažených cílů, což je probírané později v další otázce. Druhá největší skupina tvrdí, že finanční odměny jsou silným motivátorem pro jejich pracovní výkon. Říká se, „štěstí nemůžeš koupit“, ale na druhou stranu peníze mohou přinést štěstí většině lidí, alespoň materialisticky naladěným jedincům. Pro peníze si člověk může pořídit cokoliv, co mu přinese radost a bude ho motivovat udržet jeho produktivitu, aby opět dostal další peníze či bonusy, víceméně to může fungovat jako kruh. Grafická ukázka této vlastní myšlenky je na obrázku níže.

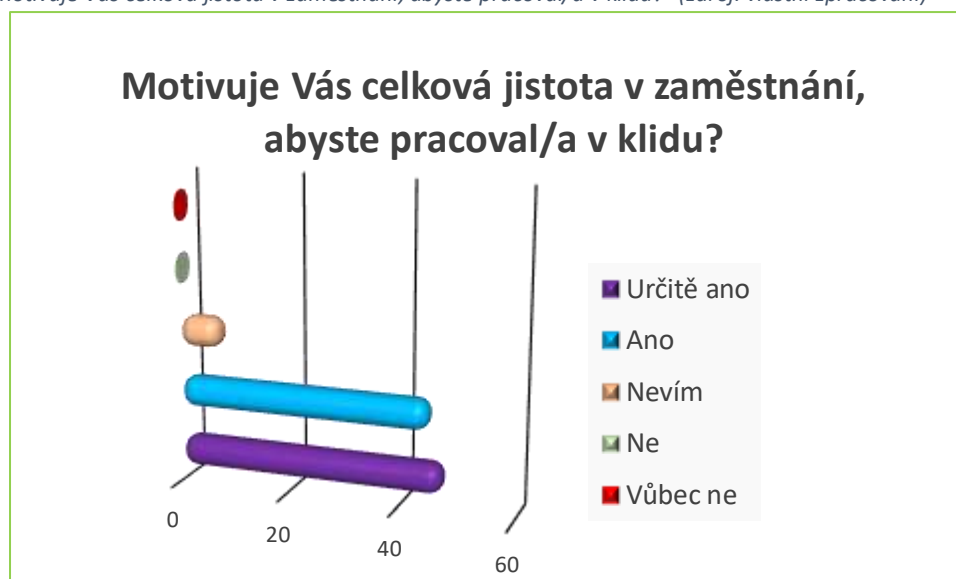
Obrázek 7. Kruh štěstí (zdroj: vlastní zpracování)



Několik zaměstnanců odpovědělo, že je pro ně důležité povýšení. Lze tvrdit, že tyto jedinci jsou orientovaní spíše na budoucnost a mají dlouhodobé plány ve firmě. Sami neví, zda dostanou příležitost pro kariérní růst ve stejném kariérním směru, ale přitom je tato myšlenka a sen pro ně úspěšným motivátorem, což je výjimečné a úžasné. Tato myšlenka navazuje na jednu z otázek z dotazníkového šetření, kde se zkoumá, kdo ovlivňuje motivaci zaměstnanců.

S osobní motivací souvisí jistota zaměstnání, kterou se zabývá otázka: „**Motivuje Vás celková jistota v zaměstnání, abyste pracoval/a v klidu?**“. Pokud zaměstnanec nastupuje do určité firmy a má dlouhodobé kariérní plány, tak je tato problematika pro něj důležitá. Některé pracovní pozice vznikají a ruší se v závislosti na ročním období a množství práce. Někdy firma XY pronajímá externí výpomoc přes pracovní agenturu, pouze v období globálního zaměstnávání, kdy je velké množství práce a permanentní zaměstnanci nestíhají dokončit vše sami včas. Nicméně, v období uskutečnění dotazníku nebyly v oddělení žádní dočasní zaměstnanci. Stálí zaměstnanci odpověděli následovně, tak jak je ukázáno na grafu 9. níže.

Graf 8. „Motivuje Vás celková jistota v zaměstnání, abyste pracoval/a v klidu?“ (zdroj: vlastní zpracování)



Více než polovina respondentů jednoznačně tvrdí, že jistota v zaměstnání je opravdu důležitá. Nikdo si nepřeje stresovat se, zda bude mít stálý příjem každý měsíc. Na druhou stranu jistota v zaměstnání může být pojata i ve smyslu, zda jednotlivec může důvěřovat svému manažerovi a kolegům. V dnešním moderním světě každý utíká za svým cílem a občas nastanou komplikované situace, kdy se kolega či nadřízený snaží potopit druhého. Soutěživost v takových velkých firmách je obvykle známá a často vídaná. Nicméně, z výsledků dotazníku vychází, že 65 % zaměstnanců je spokojených a klidných, což je velice pozitivní. Odpověď „nevím“ označilo 9 lidí ze 40. Může to být znamení, že někteří ani nevnímají jistotu zaměstnání jako příčinu, která by ovlivnila jejich motivaci. Jsou si vědomi svých schopností a dovedností. Buď jsou si jisti, že jsou dostatečně nadáni pro udržení své pracovní pozice dlouhodobě ve firmě, či se nebojí ztráty zaměstnání, protože mají náhradní plán, ať už přidat se k jiné firmě, začít vlastní podnikání či si mohou dovolit spoléhat se na financování ze strany rodiny.

3.4.4 Odpovědi na otázky zabývající se motivačními faktory

Se sebemotivací souvisí i následující otázka: „Které z těchto faktorů ovlivňují Vaši motivaci pracovat?“. Odpovědi byly v tomto pořadí a jsou vypsány také výsledky z průzkumu k jednotlivým bodům:

- Výzvy – 27,5 %
- Nekontrolovatelnost – 7,5 %
- Soutěživost – 7,5 %
- Spolupráce – 30 %
- Uznání – 27,5 %

Opět je vidět, že největším motivátorem jsou dobré vztahy s lidmi na pracovišti. Jak již dříve bylo diskutováno u jiné dotazníkové otázky, dobrý vztah se spolupracovníky může být velice motivující, tento fakt potvrzuje 30 % respondentů, kteří to vnímají stejným způsobem. Pokud jsou členové v týmu podporující a sdílí stejný pohled na pracovní záležitosti, pak je jednodušší konzultovat s nimi, jak vyřešit danou záležitost, je mnohem snadnější navázat komunikaci mezi sebou či sdílet každodenní pracovní záležitosti a navzájem se povzbuzovat. Ne každý jedinec je schopný udržet

svoji pracovní motivaci na delší dobu, obzvláště pokud momentálně řeší osobní či kariérní problémy. K tomu právě přátelští kolegové mohou výrazně přispět a přimět kolegu soustředit se na práci a koncentrovat se na udržení své produktivity.

Dalším zajímavým faktem je, že výzvy a uznání v zaměstnání mají stejnou hodnotu pro zaměstnance a skoro stejný počet lidí vybral tyto odpovědi jako u spolupráce. Tento výsledek naznačuje, že mezilidské vztahy jsou stejně důležité jako pracovní výzvy a uznání. Uznání souvisí s mezilidskými vztahy, obvykle zaměstnanec očekává uznání od svého nadřízeného za dobře vykonanou práci. Bohužel, často se uznání nedočká, proto musí vyhledávat jiné motivátory pro udržení své pracovní motivace.

Výzvy jsou považovány za motivátor, protože pokud by byla práce homogenní, zaměstnanec by se nudil a jeho pracovní motivace by rapidně klesla, což by vedlo k řadě problémů. Dalším důkazem, proč jsou výzvy pro zaměstnance důležité, je osobní a kariérní růst. Pokud manažer poskytne výzvy formou plnění nových pracovních úkolů či zkrácení časového limitu pro dokončení dané práce, pak je zaměstnanec motivovaný používat svůj potenciál na vyšší úrovni a dokázat manažerovi, že „na to má“.

Dále v této dotazníkové otázce nastala situace, kde stejný počet zaměstnanců považuje soutěživost a nekontrolovatelnost za stejně motivující faktory. Nekontrolovatelnost spočívá v tom, že pracovní náplň je nepředvídatelná a různorodá. Zaměstnanec je vždy v pohotovosti, co nového ho čeká. U takových pozic v oddělení lidských zdrojů je právě motivace na vysoké úrovni, protože výzvy jsou součástí pracovní náplně a pracovník se nikdy nepropadne do fáze lhostejnosti vůči práci. Z osobní zkušenosti lze tvrdit, že v oddělení lidských zdrojů je vždy dostatek práce pro každou pozici a málokdy se objeví nový neznámý úkol ke zpracování, většinou se jedná o řešení problémů souvisejících s oborem.

Na druhou stranu je vidět, že v tomto oddělení soutěživost nehraje velkou roli. Důvodem může být, že každý jedinec je zodpovědný za jinou zemi Evropské unie. Pracovní povinnosti jsou rozděleny podle jednotlivých regionů či zemí a nikdo se neplete do věcí ostatních. Občas se objeví příležitost ke spolupráci na stejném projektu či společného dokončení daného úkolu, avšak to je spíše výjimkou. Soutěživost je zde minimální, jelikož je dostatek práce pro každého a je snadné pro manažery zjistit a určit produktivitu každého člena z oddělení. Hodnocení jejich pracovního výkonu je snadné na základě seznamu pracovních úkonů pro určitý den, který každý zaměstnanec musí sepisovat na konci pracovního týdne či dne, podle vlastního uvážení.

Dalším motivačním faktorem může být pracovní kultura ve firmě. Jak a zda vůbec pracovní kultura ovlivňuje motivaci zaměstnanců zjišťovala otázka: **„Motivuje Vás pracovní kultura ve Vaší firmě?“**, výsledky jsou zobrazeny v grafu 9.

Graf 9. „Motivuje Vás pracovní kultura ve Vaší firmě?“ (zdroj: vlastní zpracování)



Je dobré se zamyslet, proč je pracovní kultura pro zaměstnance důležitá. Například pokud vznikne určitý problém na pracovišti, tak právě pracovní kultura hraje roli pro způsob řešení problematice záležitosti. Pokud má firma špatnou pracovní kulturu, tak nejspíš problém bude utajen a řešení se nikdy nedostaví. Obvykle pokud se určitá problematika neřeší včas, vznikají další problémy s tím související a situace se postupně zhoršuje. Ve firmě s dobrou pracovní kulturou jsou si manažeři vědomí všeho, co se děje v týmu, pak mohou reagovat a začít řešit problém včas, efektivně a pokud možno co nejrychleji. Nicméně, pracovní kultura není spojena pouze se stylem řešení problematice pracovních záležitostí, naopak hraje velkou roli také pro motivaci zaměstnanců. Pokud jsou zaměstnanci spokojeni a šťastní, pak pracovní atmosféra pozitivně působí na každého a produktivita je udržována na dobré úrovni dlouhodobě. Pracovní kultura je také spojena s pravidly firmy, ať už se jedná o samotnou práci, mezilidské vztahy, diverzifikace, respektování různých národností a kultur atd. Na grafu je vidět, že tyto všechny aspekty jsou nesmírně důležité, jelikož pozitivně odpovědělo skoro 90 % respondentů. Zbývajících 8 % pravděpodobně pracuje z domova či externě pomáhá kolegům, takže nejsou přímo ve styku s pracovní kulturou na pracovišti ve vybraném podniku. Důvodem této neutrální odpovědi může také být, že jednotlivci nevnímají okolí a není nikým a ničím ovlivňován během jeho pracovního výkonu.

V další otázce se projednává další hledisko spojené s odměňováním zaměstnanců: „**Co byste změnili v systému odměňování ve firmě, kde pracujete?**“. Tato dotazníková otázka je otevřená a respondenti měli možnost vyjádřit svoje vlastní nápady, jak lze vylepšit systém odměňování. Tato otázka úzce souvisí s již popsanou: „Myslíte si, že Vás manažer efektivně odměňuje?“, kde podle výsledků průzkumu vyšlo, že skoro 50 % ze zaměstnanců není spokojeno s finančními odměnami za svou práci.

Bohužel ne všichni respondenti odpověděli na tuto otázku. Níže je uvedený seznam odpovědí.

- Změnil/la bych finanční odměňování, přeji si zvýšení mzdy. Výše mzdy by měla odpovídat vyšší zodpovědnosti a kvantitě pracovních povinností. (8 lidí)

- Ocenil/la bych více příležitostí pro osobní a kariérní růst formou tréninků a kurzů podle vlastních preferencí. (2 lidi)
- Zaměstnanci by měli být odměňováni podle úspěšnosti dokončených projektů/úkolů, ne na základě uvážení manažera.
- Jelikož zodpovídám za odměňování našich zaměstnanců, mohu říci, že náš systém je vyhovující pro všechny.
- Bonusy za úspěšně dokončené úkoly či bonusy navíc. (6 lidí)
- Možnost podílet se na bonusech či akciích společnosti formou zaměstnaneckých akcií. (Ve firmě je taková možnost, však hodnota zaměstnaneckých akcií při nákupu je strhávána z platu zaměstnance, vl. pozn.)
- Upřesnit pravidla pro spravedlivé odměňování a zpřístupnit informace zaměstnancům.
- Uznávat a oceňovat členy týmu, kteří přináší extra energii a jsou motivováni jít kupředu, popohánět tým.
- Myslím si, že by bylo prosperující, pokud firma nabídne možnost personalistům, aby navštívili všechny země, za které jsou zodpovědní. Nabídnout možnost seznámit se osobně se všemi lidmi potřebnými pro spolupráci.
- Ocenil/la bych zřetelné uznání, obzvláště po vyřešení obtížného problému či ve velice zaneprázdněném období. Ne pouze jednou ročně napsat komentář do systému.
- Dokonce i nefinanční ocenění chybí, jako například „Skvělá práce!; Děkuji!; Jsi skvělý/a!“.
- Jsem velice zklamaný/á, ocenění od manažera je nulové.
- Je zapotřebí více finančních a nefinančních odměn.
- Je zapotřebí přímé odměňování či oceňování, alespoň podle standardů v Praze.

Ze seznamu odpovědí je vidět, že systém odměňování není perfektní a chování manažerů je zapotřebí vylepšit. Je zajímavé si všimnout, že zaměstnanec zodpovědný za odměňování tvrdí, že všechno je podle standardních norem. Nicméně, realita je jiná a většina zaměstnanců není spokojena se svou mzdou či výší odměn. Samozřejmě je těžké, aby všechny strany byly spokojeny, ale nespokojenost zaměstnanců je zapotřebí maximálně minimalizovat, jelikož odměny souvisí s jejich motivací a udržením na určité pracovní pozici.

Na předešlou otázku navazuje další: **„Které z motivačních metod Váš manažer nejvíce používá?“**, která souvisí s druhy motivačních nástrojů popsanych v teoretické části této práce, kde nástroje byly rozděleny na finanční a nefinanční. Nicméně v této otázce bylo kromě finančních a nefinančních nástrojů zapotřebí zahrnout také odpověď: „žádnou motivační metodu“. Po vyobrazení výsledků z dotazníkového průzkumu se zjistí, zda někdo ze zaměstnanců vnímá fakt, že manažer či firma nepoužívá žádnou motivační metodu.

Graf 10. „Které z motivačních metod Váš manažer nejvíce používá?“ (zdroj: vlastní zpracování)



Na grafu výše je vidět, že více než polovina lidí považuje nefinanční motivování ze strany manažera jako nejčastější a nejvíce používané. Na druhou stranu 22 % respondentů vnímá jako nejčastější právě finanční motivování, tito lidé jsou pravděpodobně spokojeni se svojí mzdou či mají dobrý vztah se svým manažerem. Nicméně, šokující je výsledek, že 25 % ze 40 zaměstnanců cítí, že jejich manažer nepoužívá žádnou motivační metodu pro udržení jejich produktivity na dobré úrovni. Tento fakt je alarmující a neprospěšný z dlouhodobého hlediska. Kvůli nízké pracovní motivaci je možnost zvýšení fluktuace na pracovišti, protože málokdo zůstane na určité pracovní pozici za minimální finanční odměnou. Manažeři by se měli nad motivací svých zaměstnanců zamyslet a vymyslet strategii, jak tuto situaci vyřešit.

3.5 Vyhodnocení výzkumných otázek

Po realizaci dotazníkového šetření lze konstatovat, že celková motivace zaměstnanců v oddělení lidských zdrojů firmy XY je dobrá, ale s výhradami. Největším nedostatkem je finanční odměňování zaměstnanců a i s tím je motivace spojená. Někteří jedinci z oddělení si stěžují i na nefinanční motivování, protože manažeři nejsou v dostatečném kontaktu se svými podřízenými a nevyjadřují uznání vůči nim. Nicméně, tento nedostatek nahrazují úzké a přátelské vztahy mezi zaměstnanci. Z průzkumu vychází, že manažer a zaměstnanec mají většinou dobrý vztah, ale mnohem lepší situace je pro spolupráci a vybudování vztahů mezi kolegy. Nepozornost manažera nahrazuje přátelský kolega, který se snaží vyslechnout a pokud možno pomoci. Je vidět, že zaměstnanci lidských zdrojů jsou spíše orientováni na nefinanční stránku v zaměstnání, tím že pracují s mnoha kandidáty z celého světa, jsou spíše orientováni na dobré mezilidské vztahy, což jim udržuje motivaci a chuť pracovat. Fakt, že jsou zaměstnanci zvyklí na nefinanční motivátory, potvrdily výsledky otázky: „Které z motivačních metod Váš manažer nejvíce používá?“, kde většina respondentů odpověděla „nefinanční“.

Hlavní výzkumná otázka: „Jsou zaměstnanci v oddělení lidských zdrojů firmy XY motivováni pracovat?“.

Celkově z výsledků v dotazníku vyplývá, že jsou zaměstnanci poměrně spokojeni na své pracovní pozici a navzájem si udržují motivaci pomocí přátelských vztahů. Celkovou motivovanost dokazuje otázka, zda je respondent motivován pracovat co nejlépe každý den, která ukazuje, že přes 70 % lidí je obecně motivováni a mají pozitivní postoj ke své práci.

Výzkumná podotázka č. 1.: „**Váží si manažer práce svých podřízených?**“.

Na tuto otázku lze odpovědět pozitivně. Většina zaměstnanců je spokojena s komunikací v rámci svého týmu, oddělení i s nadřízeným. Například, otázka: „Cítíte, že Váš manažer si Vás váží?“ jednoznačně dokazuje, že kolem 80 % zaměstnanců pociťuje uznání od svého nadřízeného a tento fakt pozitivně působí na jejich chování v práci. Vztahem k manažerovi se také zabývá otázka „Myslíte si, že komunikace mezi zaměstnancem a manažerem může být motivující pro zlepšení produktivity?“, kde 67 % lidí odpovědělo pozitivně. Komunikace je vždy nezbytná pro bezproblémovou spolupráci. Komunikace je stejně důležitá i mezi členy týmu, protože právě díky dobré komunikaci lze předejít řadě nedorozumění a také lze snadno vyřešit stávající problémy.

Výzkumná podotázka č. 2. : „**Je zaměstnanec spokojený s pracovní kulturou ve firmě?**“.

S určitostí lze říci, že odpověď na další výzkumnou podotázku je, že pracovní kultura hraje velkou roli pro motivaci zaměstnanců a většina z nich je s pracovní kulturou velice spokojena. Díky tomu, že ve firmě pracují lidé z celého světa, je i pracovní kultura velice flexibilní. Zde se lze odkázat na výsledky dotazníkové otázky: „Motivuje Vás pracovní kultura ve Vaší firmě?“, kde přes 90 % respondentů odpovědělo, že pracovní kultura je pro ně motivující a působí na jedince pozitivně.

Výzkumná podotázka č. 3.: „**Je zaměstnanec spokojený s nabídkou kariérních příležitostí?**“.

Ohledně podotázky o nabídce kariérních příležitostí lze tvrdit, že je o ně velký zájem ze strany zaměstnanců, ale není dostatek nabídek ze strany zaměstnavatele či manažera. Z otázky v dotazníkovém šetření: „Máte příležitosti ke kariérnímu růstu ve své firmě?“ vychází, že kolem 74 % zaměstnanců se zajímá o nabízené kariérní příležitosti a možná také některých využívají. Existuje řada kurzů, které jsou k dispozici každému zaměstnanci. Nicméně, každý z nich má jiné preference a zájmy, takže je obtížné pro manažery najít zajímavý trénink pro každého na pracovišti.

Výzkumná podotázka č. 4.: „**Jakým způsobem manažer motivuje svoje podřízené?**“

Poslední podotázka se zabývá motivačními nástroji, které manažer používá pro udržení motivace svých zaměstnanců. V dotazníkovém šetření byla tato tematika zkoumána v otázce: „Které z motivačních metod Váš manažer nejvíce používá?“, kde nabídka odpovědí spočívala ve finančních, nefinančních a žádných motivačních nástrojích. Podle odpovědi lze tvrdit, že manažeři většinou používají nefinanční motivační nástroje, protože 53 % toto uvádí ve své odpovědi. Například pochvala či uznání zaměstnance za skvěle odvedenou práci je dostačující. Ale velkou část

odpovědí tvořila možnost, že manažer nepoužívá žádné motivátory, což není dobrý signál pro udržení pracovní motivace v oddělení lidských zdrojů. Jak tento nedostatek může být vylepšen, bude uvedeno v další podkapitole.

3.6 Návrh případného vylepšení motivace, analýza efektivnosti opatření

Na základě dotazníkového průzkumu vyšlo, že motivace zaměstnanců v oddělení lidských zdrojů není na vysoké úrovni. Zaměstnancům je poskytováno velké množství zaměstnaneckých výhod a bonusů, ale někteří zaměstnanci se přesto necítí spravedlivě oceňováni od svého manažera. Zaměstnanci jsou motivováni nejen mzdou a benefity, ale také nefinančními nástroji, které právě v tomto oddělení částečně chybí. Níže jsou popsány problémy, které byly zjištěny z dotazníkovém průzkumu a následně je uveden návrh možného řešení těchto problémů.

Jak již bylo zmíněno, uznání za dobrou práci ze strany manažera chybí. Situace by se vylepšila, kdyby si manažer našel čas na své podřízené. Kdyby zjistil kdo jakou práci vykonává, jak efektivně pracuje a jaké jsou jeho výsledky, pak by manažer měl jasný přehled o každém členovi svého týmu a hodnocení pracovního výkonu by bylo snadnější. Pokud si manažer vytvoří bližší vztah se svými podřízenými, pak bude mít přístup k většímu množství detailů o průběhu práce; v čem spočívají problémy, jak je jednodušeji vyřešit, a jak jim předcházet. Návrhem pro vybudování dobrých vztahů v týmech je zorganizace pravidelných týdenních schůzek, kde každý jednotlivec dostane čas a prostor pro sdělení svých zkušeností, problémů, trápení. Tato metoda by byla prosperující pro celý tým, protože ostatní členové by se mohli naučit něco nového či najít řešení pro vlastní problémy v práci. Díky těmto schůzkám se manažer dozví, který zaměstnanec je pracovně přetížený a který má volnou kapacitu a má možnost pomoci jiným. Manažer také získá přehled, jaký zaměstnanec má jaký potenciál, díky tomu se může rozhodnout komu nabídnout novou pracovní výzvu pro přispění k jeho kariérního růstu.

Nicméně, z praxe je dobře známo, že peněžní odměny, především ty, které jsou poskytovány všem zaměstnancům stejně (například roční prémie), nemají často velký motivační efekt. Důvodem je, že jsou chápány jako nárok, a nikoli jako osobní ocenění. Vlastním návrhem na zvýšení motivačního působení finančních odměn je, aby manažer doplnil odměnu písemným nebo ještě lépe ústním uznáním uvádějícím konkrétní úspěchy či výkon zaměstnance, takže si jedinec bude vědom, za co tuto odměnu dostal a čím si ji zasloužil. Dokonce nefinanční motivátory ve formě pochvaly či uznání od vedoucího za dobře odvedenou práci jsou zpravidla nejúčinnější, jsou-li konkrétní, upozorňují na to, co chceme na práci ocenit. Uznání zaměstnance může mít formu poděkování například: „Chtěl/a bych vám poděkovat za námahu, kterou jste věnoval/a tomuto úkolu“ nebo „Všiml/a jsem si, že jste pracoval/a i po pracovní době. Vašeho úsilí si skutečně vážím“. Manažer může pochválit zaměstnance i v situaci, je-li jeho práce správná jen částečně, například tehdy, odevzdal-li ji včas, její část však neprovedl zcela správně. Při jejím hodnocení by však manažer měl dobře a méně správně provedenou práci jasně oddělit. Zaměstnanci chtějí vidět výsledky své práce. Chtějí vědět, jak je jejich okolí hodnotí, obzvláště manažer. Potřebují dostávat zpětnou vazbu. Pochvala je pro každého příjemnější než kritika. Horší než kritika je ale mlčení. Lidé

se potřebují porovnávat a vědět, jakou mají úroveň v porovnání s ostatními. Zpětná vazba pomáhá orientovat se v prostředí, zbavuje nejistoty a nabízí pocit seberealizace. Vlastním návrhem pro vylepšení zpětné vazby je, aby manažer pochválil jedince po úspěšném dokončení určitého pracovního úkolu a ještě by zvýšil motivaci zaměstnance, kdyby to bylo veřejně, před kolegy, například v rámci teamových schůzek.

Dosáhnout ve firmě angažovanosti zaměstnanců je sice levné, ne však snadné. Nespokojený zaměstnanec není angažovaný. Je tedy potřeba pokrýt jeho potřeby v té míře, aby nebyl nespokojený. K dosažení stavu angažovanosti je ale potřeba splnit další podmínky, jako například brát v úvahu psychické a sociální potřeby zaměstnance. V různé míře je máme všichni a jejich naplnění je podmínkou dosažení stavu angažovanosti. Práce může být pouhým zaměstnáním a zdrojem příjmu pro živobytí, ale pro někoho je zaměstnání posláním. Takoví lidé vědí, proč a pro koho práci dělají, znají její smysl. Rozumí tomu, jakým způsobem přispívají spokojenosti svých kolegů, rozkvětu organizace, jak uspokojují potřeby zákazníků, jak se podílí na rozvoji společnosti. Vědomí smyslu práce motivuje. Lidé jsou ochotni dát práci víc, než se žádá, a mají z toho pocit uspokojení. Nicméně, z dlouhodobého hlediska, pokud manažer nezasáhne žádnými motivátory ze své strany, tak zaměstnanec ztratí zájem o tuto pozici i kdyby ho naplňovala a bavila. Tudíž, vlastním návrhem na vylepšení angažovanosti zaměstnanců je, aby manažer informoval svoje podřízené o tom, jaké jsou například měsíční cíle firmy, jaké je časové omezení pro dosažení těchto cílů, jaká jsou manažerova očekávání od každého zaměstnance a případně jaké budou odměny za odvedenou práci (například formou společných akcí mimo pracoviště aj.).

Učení je jednou ze základních schopností a potřeb člověka. Práce sama o sobě poskytuje příležitost k odbornému i osobnostnímu rozvoji. Závisí to na množství, skladbě a rozmanitosti pracovních úkolů, na svěřené odpovědnosti a kvalitě spolupráce v rámci pracovního týmu. Nicméně z provedeného průzkumu vyšlo, že je nedostatek nabízených příležitostí pro kariérní růst. Návrh na vyřešení této situace je, aby manažer našel a nabídnul svým zaměstnancům dobré příležitosti k osobnímu růstu, což by bylo obranou proti syndromu vyhoření i při vysoké pracovní zátěži. Dobrým způsobem kariérního rozvoje by byly jazykové kurzy, kurzy správného prezentování, kurzy pro business komunikaci – verbální a písemnou, kurz mobility atd. Nicméně, tato tematika již byla dříve popsána v teoretické části.

Naplnění výše uvedených návrhů pro vylepšení pracovní motivace je z dlouhodobého hlediska podmínkou dosažení stavu angažovanosti a udržení pracovní motivace zaměstnanců. Jejich splnění je dáno hlavně iniciativou manažera vylepšit situaci, ale také firemním prostředím, pracovní kulturou, stejně jako hodnotami a postoji samotného zaměstnance. V krátkodobém horizontu mohou nastat situace, kdy je pracovník angažovaný v prostředí, které mu tyto podmínky nenaplnuje, nebo kdy naopak zůstává neangažovaný, i když jsou vnější podmínky splněny. Samozřejmě angažovanost zaměstnance souvisí i se standarty chování ve společnosti a umožňuje tak porovnat, co angažovanost ve firmě podporuje a co ji naopak snižuje. Poskytuje tak vodítko, jaké normy, postoje a dovednosti je potřeba rozvíjet, k tomu jsou právě důležité nabídky různých kurzů pro zaměstnance od manažera. Pokud se zaměstnanci nedostanou žádné

nabídky pro osobní a kariérní rozvoj, bude se cítit zbytečný a může ztratit zájem o svou pracovní pozici.

Analýza efektivity nabídnutých opatření pro vylepšení motivace zaměstnanců by se mohla provést pomocí nového průzkumu o spokojenosti a pracovní motivovanosti zaměstnanců půl roku po aplikaci změn. Pokud zaměstnanci budou tvrdit, že jejich vztah s nadřízeným se zlepšil, komunikace mezi nimi je častější a všechny další faktory jsou pozitivní, pak manažer udrží pracovní motivaci a angažovanost celého týmu dlouhodobě a vše by mělo fungovat bezproblémově.

Závěr

Cílem této bakalářské práce byl průzkum metodiky motivace zaměstnanců, zhodnocení jejího užívání v jedné mezinárodní společnosti a případné hledání způsobu jejího vylepšení.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou. V teoretické části je popsán pojem motivace, také je zde uveden rozbor Herzbergovy teorie dvou faktorů a Maslowovy teorie motivace a pyramidy potřeb, dále je popsána teorie o vnitřní a vnější motivaci podle Amabile a dalších vědců a autorů. Součástí teoretické části je také vymezení motivačních nástrojů, konkrétněji finančních a nefinančních a jejich implikace pro manažery. Dále je představen PERMA Model, který vytvořil Dr. Seligman a představil 5 kategorií nezbytných pro šťastný a spokojený život. Konec teoretické části se zabývá výkonností zaměstnanců, jejím měřením, možnostmi pro její hodnocení a vztahem mezi motivací zaměstnanců a jejich pracovním výkonem.

Praktická část práce dotazníkově zkoumá faktory ovlivňující motivaci ve vybrané firmě. Nejdříve je představen cíl práce a výzkumné otázky. Hlavní výzkumná otázka: „Jsou zaměstnanci v oddělení lidských zdrojů firmy XY motivovaní pracovat?“. Výzkumné podotázky: „Váží si manažer práce svých podřízených?“, „Je zaměstnanec spokojen s pracovní kulturou ve firmě?“, „Je zaměstnanec spokojen s nabídkou kariérních příležitostí?“ a „Jakým způsobem manažer motivuje svoje podřízené?“. Před zahájením průzkumu byla stanovena metodika průzkumu a následně byla realizována dotazníkovým šetřením. Dále je popsána společnost XY, kde byl dotazník rozeslán zaměstnancům v oddělení lidských zdrojů. Celkem se zúčastnilo 40 respondentů a na základě jejich odpovědí bylo vytvořeno vyhodnocení výsledků dotazníku a byl sepsán komentář ke každé z otázek. Dotazníkové otázky jsou rozděleny podle toho, čím se zabývají – osobností respondenta, mezilidskými vztahy na pracovišti, osobní motivací jedince a motivačními faktory. Na základě výsledků z dotazníkového šetření byla vytvořena analýza současného stavu motivace ve vybraném podniku. Následuje vyhodnocení výzkumných otázek, kde odpověď na hlavní výzkumnou otázku představuje fakt, že kvůli nedostatku pozornosti ze strany manažerů je motivace některých zaměstnanců nízká. Na druhou stranu mezilidské vztahy na pracovišti jsou dobré a přátelské, takže se kolegové navzájem podporují a motivují. V rámci vyhodnocení výzkumných podotázek lze říci, že manažer si váží svých podřízených, ale je to diskutabilní, protože někteří zaměstnanci odpověděli pozitivně, a jiní negativně. Záleží na subjektivním názoru jedince a jeho úhlu pohledu. Ohledně pracovní kultury ve firmě se skoro všichni shodli na tvrzení, že jsou spokojení a rádi chodí do práce. Na druhou stranu kariérních příležitostí je méně, většina zaměstnanců si není vědoma, jaké příležitosti jsou k dispozici a lze konstatovat, že částečně za to může i manažer, protože se od něj může očekávat podpora pro růst jeho podřízených. O způsobu motivace zaměstnanců pojednávala jiná otázka a výsledky byly zajímavé, protože velká část z respondentů odpověděla, že nepociťuje žádné motivační nástroje ze strany manažera, avšak většina vybrala jako nejčastější nefinanční motivátory.

Z dotazníkového šetření vyplývá návrh případného vylepšení motivace včetně analýzy efektivnosti tohoto opatření. Mým osobním návrhem na vylepšení motivace je, aby si manažeri našli čas na své podřízené. Je potřeba zjistit kdo jakou práci vykonává, jak efektivně pracuje a jaké jsou jeho

výsledky, pak by manažer měl jasný přehled o každém členovi svého týmu, jeho odpovědnosti, tudíž by bylo hodnocení pracovního výkonu snadnější. Pokud si manažer vytvoří bližší vztah se svými podřízenými, bude mít přístup k většímu množství detailů o průběhu práce, o příčinách problémů a jejich řešení. Návrhem pro vybudování dobrých vztahů v týmech je zorganizování pravidelné týdenní schůzky. Ohledně uznávání práce zaměstnanců navrhuji, aby manažer doplnil finanční odměnu písemným nebo ještě lépe ústním uznáním uvádějícím konkrétní úspěchy či výkon zaměstnance. S tímto je spojené hodnocení pracovního výkonu každého zaměstnance. Hodnocení by však manažer měl za výborně a průměrně provedenou práci jasně oddělit. Zaměstnanci chtějí vidět výsledky své práce. Dalším vlastní návrhem pro vylepšení zpětné vazby by bylo, aby manažer pochválil jedince po úspěšném dokončení určitého pracovního úkolu a ještě by zvýšil motivaci zaměstnance, kdyby ho pochválil veřejně, před kolegy. Pro vylepšení angažovanosti zaměstnanců je potřeba, aby manažer informoval svoje podřízené, jaké jsou například měsíční cíle firmy, jaké je časové omezení pro dosažení těchto cílů, jaká jsou manažerov očekávání od každého zaměstnance a případně jaké odměny budou k dispozici za odvedenou práci. Návrhem zvýšení motivovanosti pro kariérní rozvoj je, aby manažer našel a nabídnul svým zaměstnancům příležitosti podle jejich potřeb a zájmů, což by bylo obranou proti syndromu vyhoření i při vysoké pracovní zátěži. Dobrým způsobem pro kariérní rozvoj by byly jazykové kurzy, kurzy správného prezentování, kurzy pro business komunikaci – verbální a písemnou, kurz mobility atd.

Smyslem této práce byl nález řešení problémů spojených s nedostatečnou pracovní motivací v oddělení. Pomocí zavedení zde přítomných opatření by se měla zefektivnit motivace zaměstnanců, která povede ke zvýšení zájmu pracovníků dosáhnout všech potřebných cílů v rámci svých pracovních povinností a tím se i podílet na rozvoji společnosti.

Seznam použité literatury

- AMABLE, Teresa.** *Motivational synergy: toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic the workplace.* *Human Resource Management Review*. 3rd ed. USA, 1993. ISBN 1053-4822.
- ARMSTRONG, Michael.** *Employee Reward. People and organisations.* 3rd. London: CIPD Publishing, 2002. ISBN 9780852929384.
- Armstrong, Michael.** *Řízení lidských zdrojů.* 1. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BALDONI, John.** *Great Motivation Secrets of Great Leaders.* USA: McGraw Hill Professional, 2005. ISBN 9780071466165.
- BECK, Robert.** *Motivation: Theories and Principles.* 5th. ed. California: Pearson/Prentice Hall, 2003. ISBN 9780131114456.
- BISHOP, John.** *The Recognition and Reward of Employee Performance.* CAHRS Working Paper Series [online]. 25, 1989, [cit. 2018-04-04]. Dostupné z: <https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1395&context=cahrswp>
- BOWEN, Blannie a Rama RADHAKRISHNA.** *Job satisfaction of agricultural education faculty: A constant phenomena* [online]. *Journal of Agricultural Education*, 7, 1991 [cit. 2018-04-04]. Dostupné z: <http://www.jae-online.org/attachments/article/763/Bowen,%20B%20%20Radhakrishna,%20R Vol32 2 16-22.pdf>
- BROOKS, Ian.** *Firemní kultura.* Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-763-9.
- BUFORD, James a Arthur BEDEIAN.** *Management in Extension.* 3rd. ed. Ohio: Ohio State University Extension, 1995. ISBN 978-0964854703.
- COKINS, Gary.** *Performance Management: Integrating Strategy Execution, Methodologies, Risk, and Analytics.* USA: Wiley, 2009. ISBN 0470449985.
- DECI, Edward.** *The effects of contingent and noncontingent rewards and controls on intrinsic motivation.* *Organisational Behaviour and Human Performance* [online]. 8th ed. New York: Academic Press, 1972 [cit. 2018-04-04]. ISBN 0030-5073(72)90047-5. Dostupné z: http://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/1972_Deci_OBHP.pdf
- DOYLE, Shawn.** *The Manager's Pocket Guide to Motivating Employees.* *Human Resource Development*, 2005. ISBN 9780874258462.
- FURNHAM, Adrian, Liam FORDE a Kirsti FERRARI.** *Personality and work motivation. Personality and individual differences.* 6th. ed. London, 1998. ISBN 1035-1043.
- HERZBERG, Frederick.** *The Motivation to Work.* London: Routledge, 2017. ISBN 9781351504423.
- HIGGINS, James.** *The Management Challenge.* 2nd. ed. New York: Macmillan, 1994. ISBN 9780023544927.
- HOFMANN, Edward.** *Abraham Maslow's Life and Unfinished Legacy.* *Japanese Journal of Administrative Science* [online]., (3rd), 6, 2004 [cit. 2018-04-08]. Dostupné z: http://jaas.jpn.org/doc/pdf/journal/17_3/01.pdf
- HUNTER, John a Ronda HUNTER.** *Validity and Utility of Alternative Predictors of Job Performance.* *Psychological Bulletin* [online]. American Psychological Association, 27, 1984, [cit. 2018-04-04]. Dostupné z: <https://pdfs.semanticscholar.org/53dc/b497dfbba0a23a9d247114379b5f3d920a1c.pdf>

- Koubek, Josef.** *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 5. Praha: Management Press, s. r. o., 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- KREITNER, Robert.** *Management*. 6th ed. Boston: Houghton Mifflin Company, 1995. ISBN 0618804587.
- LINDNER, James.** *Understanding employee motivation*. *Journal of Extension* [online]. Extension Journal, 1, 1998 [cit. 2018-04-04]. ISSN 1077-5315. Dostupné z: <https://www.joe.org/joe/1998june/rb3.php>
- MALVEAUX, Julie.** *2009 Employee Job Satisfaction: Understanding the Factors That Make Work Gratifying*. Society for Human Resource Management [online]. 52, 2012 [cit. 2018-04-08]. Dostupné z: <http://www.workcompprofessionals.com/advisory/archive-0000/09satisfaction.pdf>
- MASLOW, Abraham.** *A theory of human motivation*. *Psychological Review. Classics in the History of Psychology* [online]. Ontario: York University, 1943 [cit. 2018-04-04]. Dostupné z: <http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>
- MITCHELL, Terence.** *Motivation: New directions for theory, research and practice*. Academy of Management Review [online]. Academy of Management Review, 2017 [cit. 2018-04-04]. Dostupné z: <https://doi.org/10.5465/amr.1982.4285467>
- NELSON, Bob.** *1001 způsob jak motivovat zaměstnance*. Praha: Pragma, 2009. ISBN 978-80-7205-776-4.
- PETTY, M. M., Gail MCGEE a Jerry CAVENDER.** *A Meta-Analysis of the Relationships Between Individual Job Satisfaction and Individual Performance* [online]. 9th, 1984. Academy of Management Review, 2017 [cit. 2018-04-12]. ISBN 712-721. Dostupné z: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amr.1984.4277608>
- PLAMÍNEK, Jiří.** *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 9788024797441.
- PULAKOS, Elaine.** *Performance Management: A New Approach for Driving Business Results*. USA: John Wiley, 2009. ISBN 9781444308754.
- ROMERO, José Luis.** *Southwest Airlines Employee Motivation*. Skills2lead [online]. 2012 [cit. 2018-04-11]. Dostupné z: <http://www.skills2lead.com/southwest-airlines-employee-motivation.html>
- RYNES, Sara, Barry GERHART a Kathleen MINETTE.** *The importance of pay in employee motivation: discrepancies between what people say and what they do*. Wiley InterScience [online]. Wiley Periodicals, 15, 2004 [cit. 2018-04-04]. DOI: 10.1002/hrm.20031. Dostupné z: <http://www.utm.edu/staff/mikem/documents/Payasamotivator.pdf>
- SAIYADAIN, Mirza.** *Cases In Organizational Behaviour And Human Resource Management*. New York: Tata McGraw Hill, 2009. ISBN 9780070091108.
- SELIGMAN, Martin.** *Vzkvétání: Nové poznatky o podstatě štěstí a duševní pohody*. Brno: Jan Melvil Publishing, 2014. ISBN 9788087270912.
- SMITH, George, TRACEY, William,** *Human resources management and development handbook*. 2nd ed. New York: AMACOM, 1994. ISBN 9780814401163.
- SRIVASTAVA, Puneet.** *Managing Motivation*. India: Rupa & Co., 2005. ISBN 812910623X.
- STAW, Barry,** *Intrinsic and Extrinsic Motivation*. Morristown, NJ: General Learning Press, 1976. ISBN 9780382250842.
- STORY, Paul, Jason HART, Mark STASSON a John MAHONEY.** *Using a two-factor theory of achievement motivation to examine Performance-based outcomes and self-regulatory processes*. Re-

searchGate [online]. 1, 2008 [cit. 2018-04-04]. DOI: 10.1016/j.paid.2008.10.023. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/247167170_Using_a_two-factor_theory_of_achievement_motivation_to_examine_Performance-based_outcomes_and_self-regulatory_processes

STRAKER, David. *Aristotle's Seven Causes.* *Changing Minds* [online]. 2012 [cit. 2018-04-11]. Dostupné z: http://changingminds.org/explanations/motivation/seven_causes.htm

URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků.* Praha : Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.

VROOM, Victor. *Work and Motivation.* New York: Wiley, 1994. ISBN 9780787900304.

Seznam obrázků

Obrázek 1. Maslowova pyramida potřeb (zdroj: http://www.filosofie-uspechu.cz/)	9
Obrázek 2. PERMA model (zdroj: https://www.melvil.cz/kniha-vzkvetani/)	21
Obrázek 3. Styl vedení a výkonnost zaměstnanců (zdroj: http://slideplayer.cz/slide/3656431/) ..	24
Obrázek 4. Hunterové schéma pracovního výkonu (zdroj: vlastní zpracování)	25
Obrázek 5. Vztah mezi pracovní motivací a pracovním výkonem (vlastní zpracování), zdroj Brooks, 2003, s. 67.....	27
Obrázek 6. Vztah mezi pracovním výkonem, spokojeností a motivací (zdroj: vlastní zpracování, dle Petty a kol., 1984)	27
Obrázek 7. Kruh štěstí (zdroj: vlastní zpracování).....	39

Seznam grafů

Graf 1. „Jak dlouho pracujete ve firmě?“ (zdroj: vlastní zpracování)	32
Graf 2. „Máte příležitosti ke kariérnímu růstu ve své firmě?“ (zdroj: vlastní zpracování)	33
Graf 3. „Myslíte si, že komunikace mezi zaměstnancem a manažerem může být motivující pro zlepšení produktivity?“ (zdroj: vlastní zpracování)	34
Graf 4. „Myslíte si, že dobrý vztah s Vašimi kolegy Vás motivuje pracovat víc?“ (zdroj: vlastní zpracování).....	35
Graf 5. „Kdo nejvíce ovlivňuje Vaší motivovanost?“ (zdroj: vlastní zpracování)	36
Graf 6. „Cítíte, že Váš manažer si Vás váží?“ (zdroj: vlastní zpracování).....	37
Graf 7. „Jste motivován/a, když pracujete z domova?“ (zdroj: vlastní zpracování)	38
Graf 8. „Motivuje Vás celková jistota v zaměstnání, abyste pracoval/a v klidu?“ (zdroj: vlastní zpracování).....	40
Graf 9. „Motivuje Vás pracovní kultura ve Vaší firmě?“ (zdroj: vlastní zpracování).....	42
Graf 10. „Které z motivačních metod Váš manažer nejvíce používá?“ (zdroj: vlastní zpracování) .	44

Seznam tabulek

Tabulka 1. Herzbergova motivační teorie dvou faktorů (zdroj: Net MBA 2016).....	9
---	---

Příloha 1

Dotazník o motivaci zaměstnanců ve firmě XY

1. Pohlaví:
 - a. Muž
 - b. Žena
2. Věk:
 - a. 20-25
 - b. 26-30
 - c. 31-40
 - d. 40+
3. Pracovní pozice:
 - a. Zaměstnanec
 - b. Manažer
 - c. Podnikatel
 - d. Dobrovolník
 - e. Stážista /pracující student
4. Jak dlouho pracujete ve firmě?
 - a. Méně než rok
 - b. 1-5 let
 - c. 5+ let
5. Máte příležitost ke kariérnímu růstu ve své firmě?
 - a. Určitě ano
 - b. Ano
 - c. Nevím
 - d. Ne
 - e. Vůbec ne
6. Jste motivován/a pracovat co nejlépe každý den?
 - a. Určitě ano
 - b. Ano
 - c. Nevím
 - d. Ne
 - e. Vůbec ne
7. Myslíte si, že komunikace mezi zaměstnancem a manažerem může být motivující pro zlepšení produktivity?
 - a. Určitě ano
 - b. Většinou
 - c. Někdy
 - d. Ne moc často
 - e. Vůbec ne
8. Myslíte si, že dobrý vztah s Vašimi kolegy Vás motivuje pracovat víc?
 - a. Určitě ano
 - b. Ano
 - c. Nevím
 - d. Ne
 - e. Vůbec ne
9. Jste motivován/a, když pracujete doma?
 - a. Určitě ano
 - b. Ano

- c. Nevím
 - d. Ne
 - e. Vůbec ne
10. Motivuje Vás celková jistota v zaměstnání, abyste pracovala v klidu?
- a. Určitě ano
 - b. Ano
 - c. Nevím
 - d. Ne
 - e. Vůbec ne
11. Motivuje Vás pracovní kultura ve Vaší firmě?
- a. Určitě ano
 - b. Ano
 - c. Nevím
 - d. Ne
 - e. Vůbec ne
12. Které z těchto faktorů ovlivňují Vaši motivaci pracovat?
- a. Výzvy
 - b. Nekompatibilita
 - c. Soutěživost
 - d. Spolupráce
 - e. Uznání
13. Co Vás motivuje pracovat?
- a. Jistota zaměstnání
 - b. Finanční odměny
 - c. Pracovní spokojenost
 - d. Povýšení
 - e. Ocenění
14. Kdo nejvíce ovlivňuje Vaši motivovanost?
- a. Ředitel oddělení lidských zdrojů
 - b. Váš manažer
 - c. Vaši kolegové
 - d. Vy sami
15. Cítíte, že Váš manažer si Vás váží?
- a. Určitě ano
 - b. Ano
 - c. Nevím
 - d. Ne
 - e. Vůbec ne
16. Myslíte si, že Váš manažer efektivně odměňuje?
- a. Určitě ano
 - b. Ano
 - c. Nevím
 - d. Ne
 - e. Vůbec ne
17. Co byste změnili v systému odměňování ve firmě, kde pracujete?
-
18. Které z motivačních metod Váš manažer nejčastěji používá?
- a. Finanční
 - b. Nefinanční
 - c. Žádné

Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Nadežda Gecova

V Praze dne: 29. 04. 2018

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis